



## DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmãos pela compreensão e apoio.



## AGRADECIMENTOS

Estas palavras iniciais visam agradecer a colaboração prestada pelas diversas entidades contactadas na prossecução do trabalho que a seguir se apresenta, sem a qual teria sido impossível a reunião de elementos e dados que estiveram na base deste estudo.

Embora a bibliografia sobre esta temática seja bastante credível e extensa, a realização deste trabalho não seria possível sem a opinião daqueles que no cumprimento das suas missões nos diversos Teatros de Operações e no apoio a partir de Território Nacional, constituem aquela que pode ser denominada como a doutrina portuguesa.

Desta forma, não querendo correr o risco de me esquecer de alguém por mero lapso, e não pela menor importância na participação oferecida, queria expressar o meu reconhecimento a todos aqueles que contribuíram directa ou indirectamente para que este trabalho de investigação aplicada fosse uma realidade, salientando as entidades entrevistadas, os Comandantes e Oficiais de Logística das FND inquiridos, bem como o orientador e co-orientador deste trabalho de investigação.



## ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE APÊNDICES</b>	<b>VII</b>
<b>LISTAS DE ABREVIATURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Definição do Contexto e Objectivo da Investigação	1
1.2 Importância do Estudo	2
1.3 Delimitação do Estudo	2
1.4 Metodologia	3
1.5 Organização e Conteúdo do Estudo	3
1.6 Definição de Termos	4
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Enquadramento Conceptual</b>	<b>5</b>
2.1.1 Princípios e Conceitos Logísticos	5
2.1.2 Sistema Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)	8
2.1.2.1 A Host Nation Support (HNS)	10
2.1.3 Sistema Logístico da Organização das Nações Unidas (ONU)	13
2.1.4 Sistema Logístico do Exército Português no Apoio às Forças Nacionais Destacadas (FND)	14
2.1.5 Síntese Conclusiva	16
<b>2.2 O Exército Português e os Encargos Operacionais na área Logística</b>	<b>16</b>
2.2.1 Organização Logística do Exército Português	16
2.2.2 Responsabilidades dos Encargos Operacionais Actuais	18
2.2.3 Síntese Conclusiva	20
<b>2.3 Análise do Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas nos Teatros de Operações</b>	<b>20</b>



2.3.1 Kosovo	20
2.3.2 Líbano	21
2.3.3 Afeganistão	23
<b>2.4 Modelos Comparativos no Apoio Logístico às “Expeditionary Forces”</b>	<b>25</b>
2.4.1 Exército Francês (L’Armée de Terre)	25
2.4.2 Exército Estados Unidos da América (“US ARMY”)	27
<b>3. COMO DEVE SER EFECTUADO O APOIO LOGÍSTICO ÀS FND? A PARTIR DO TN OU A PARTIR DA HNS.</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Metodologia</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Definição e Descrição das Amostras</b>	<b>29</b>
3.2.1 Tipos de Amostras	30
3.2.1.1 Amostra A – Comandantes e Oficiais de Logística das FND	30
3.2.1.2 Amostra B – Responsáveis pelo Apoio Logístico às FND em TN	30
3.2.2 Características das Amostras	30
3.2.2.1 Distribuição da amostra A por TO	31
3.2.2.2 Distribuição da amostra A por Funções Desempenhadas	31
3.2.2.3 Distribuição dos Oficiais da amostra A por Organizações Internacionais	32
<b>3.3 Procedimentos seguidos</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Apresentação de Resultados</b>	<b>32</b>
3.4.1 Resultados obtidos na amostra A	32
3.4.2 Resultados obtidos na amostra B	34
<b>3.5 Discussão dos Resultados</b>	<b>37</b>
<b>4. CONCLUSÕES</b>	<b>38</b>
<b>5. PROPOSTAS</b>	<b>39</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>41</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>46</b>
<b>8. APÊNDICES</b>	<b>47</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIÇÃO	PÁGINA
<b>Figura 1</b>	Gráfico síntese da amostra A.	<b>30</b>
<b>Figura 2</b>	Gráfico da distribuição da amostra A por Teatro de Operações (Total).	<b>31</b>
<b>Figura 3</b>	Gráfico da distribuição da amostra A por Funções.	<b>31</b>
<b>Figura 4</b>	Gráfico resumo da distribuição dos Oficiais da amostra A por Organizações Internacionais.	<b>32</b>
<b>Figura 5</b>	Gráfico resumo das respostas ao inquérito efectuado sobre o tema HNS (Total).	<b>33</b>
<b>Figura 6</b>	Gráfico resumo relativo às opiniões registadas nas diversas Funções Logísticas	<b>33</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b>	Previsão de emprego de Forças Nacionais Destacadas até ao 2º semestre de 2009.
<b>ANEXO B</b>	Organograma do <i>Department of Peacekeeping Operations</i> (DPKO) da ONU.
<b>ANEXO C</b>	Classes de Abastecimentos OTAN e correspondência com Classes de Abastecimento do Exército Português.
<b>ANEXO D</b>	Organograma da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE).
<b>ANEXO E</b>	Composição e localização dos Comandos, Direcções e U/E/O de Apoio Logístico da EBE e da FOPE.
<b>ANEXO F</b>	Organograma do Exército Francês (L'Armée de Terre).
<b>ANEXO G</b>	Esquema representativo da implementação do Apoio Logístico do Exército Francês no TO.
<b>ANEXO H</b>	Figura representativa da mobilidade associada ao "Module 150"
<b>ANEXO I</b>	Organograma do <i>Forward Support Battalion</i> (FSB).
<b>ANEXO J</b>	Classes de Abastecimentos do Exército dos EUA.
<b>ANEXO K</b>	Organograma do <i>Brigade Support Battalion</i> (BSB).
<b>ANEXO L</b>	Definição de Termos.



## ÍNDICE DE APÊNDICES

<b>APÊNDICE I</b>	Questionário subordinado ao tema “ <i>Host Nation Support</i> ” no Apoio Logístico às FND.
<b>APÊNDICE II</b>	Documento genérico para condução de entrevistas sobre o tema “ <i>Host Nation Support</i> ”.
<b>APÊNDICE III</b>	Lista de Oficiais que constituem a Amostra A.
<b>APÊNDICE IV</b>	Lista de Oficiais que constituem a Amostra B.
<b>APÊNDICE V</b>	Resumo das entrevistas realizadas sobre o tema “ <i>Host Nation Support</i> ”.
<b>APÊNDICE VI</b>	Gráficos da distribuição da amostra A por TO (detalhado).
<b>APÊNDICE VII</b>	Quadro resumo de respostas aos questionários da amostra A sobre qual a modalidade de efectuar o Apoio Logístico às FND.
<b>APÊNDICE VIII</b>	Gráfico Resumo da distribuição das opiniões dos Oficiais que constituem a amostra B.



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>A</b>	<b>A/D</b>	Apoio Directo
	<b>A/G</b>	Apoio Geral
	<b>AOp</b>	Área de Operações
<b>B</b>	<b>BApSvc</b>	Batalhão de Apoio de Serviços
	<b>BG</b>	Battle Groups
	<b>BiH</b>	Bósnia Herzegovina
	<b>BSB</b>	Brigade Support Battalion
	<b>BSC</b>	Brigade Support Company
	<b>BSD</b>	Base de Sustentação Divisionária
<b>C</b>	<b>C2</b>	Comando e Controlo
	<b>CAO</b>	Chief Administrative Officer
	<b>CGLG</b>	Centro de Gestão de Logística Geral
	<b>CEME</b>	Chefe do Estado-Maior do Exército
	<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
	<b>CEng</b>	Companhia de Engenharia
	<b>CFAT</b>	Commandement de la Force d'Action Terrestre (Comandante da Força de Acção Terrestre)
	<b>CFLT</b>	Commandement de la Force Logistique Terrestre (Comando da Força Logística Terrestre)
	<b>CJ4</b>	Combined Join 4
	<b>Cmd Log</b>	Comando da Logística
	<b>Cmd Op</b>	Comando Operacional
	<b>Cmdt</b>	Comandante
	<b>COE</b>	Contingent Owned Equipment (Equipamento do Contingente)
	<b>COMSOUT</b>	Comando de Apoio de Serviços
	<b>COR</b>	Concept Of Requirements (Conceito de Exigências)
	<b>COSCOM</b>	Corps Support Command
	<b>CR</b>	Canal de Reabastecimento
<b>D</b>	<b>DAq</b>	Direcção de Aquisições
	<b>DAS</b>	Destacamento Avançado de Sustentação
	<b>DFin</b>	Direcção de Finanças
	<b>DGME</b>	Depósito Geral de Material do Exército
	<b>DIE</b>	Direcção de Infra-Estruturas
	<b>DISCOM</b>	Division Support Command





	<b>DMT</b>	Direcção de Material e Transportes
	<b>DOM</b>	Dotação Operacional de Munições
	<b>DOS</b>	Days of Supplies (Dias de Abastecimento)
	<b>DPKO</b>	Department of Peace-Keeping Operations (Departamento de Operações de Manutenção de Paz)
	<b>DS</b>	Direcção de Saúde
<b>E</b>	<b>EBE</b>	Estrutura Base do Exército
	<b>ECE</b>	Estrutura Comando do Exército
	<b>EPS</b>	Escola Prática dos Serviços
	<b>EMAT</b>	Etat-Major de L'Armée de Terre (Estado-Maior do Exército)
	<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>F</b>	<b>FND</b>	Força Nacional Destacada/Forças Nacionais Destacadas
	<b>FOPE</b>	Força Operacional Permanente do Exército
	<b>FSB</b>	Forward Support Battalion
	<b>FSC</b>	Forward Support Companies
	<b>FSMC</b>	Forward Support Medical Company
<b>G</b>	<b>G4</b>	Oficial de Logística
	<b>GL</b>	Groupement Logistique (Agrupamento Logístico)
<b>H</b>	<b>HCM</b>	Hospital Cirúrgico Móvel
	<b>HDC</b>	Headquarters and Distribution Company
	<b>HNS</b>	Host Nation Support (Apoio da Nação Hospedeira)
	<b>HMP</b>	Hospital Militar Principal
<b>I</b>	<b>IGEOE</b>	Instituto Geográfico do Exército
<b>J</b>	<b>JHNSSC</b>	Joint HNS Steering Committee
	<b>JIA</b>	Joint Implementation Arrangement
	<b>JLOC</b>	Joint Logistics Operations Centre
	<b>JOA</b>	Joint Operations Area
<b>K</b>	<b>KFOR</b>	Kosovo Force
<b>L</b>	<b>LMM</b>	Lista de Material Militar
	<b>LN</b>	Lead Nation (Nação Líder)
	<b>LNA</b>	Lista de Níveis de Apoio
	<b>LOA</b>	Letter of Assist (Acordos)
<b>M</b>	<b>MHP</b>	Missões Humanitárias e de Paz
	<b>MILU</b>	Multinational Integrated Logistic Support Unit (Unidade



		Multinacional de Apoio Logístico)
	<b>MIMU</b>	Multinational Integrated Medical Unit
	<b>MJLC</b>	Multinational Joint Logistic Centre (Centro Logístico Conjunto Multinacional)
	<b>MNLC</b>	Multinational Logistic Centre (Centro Logístico Multinacional)
	<b>MNSE</b>	Multinational National Support Element
	<b>MOU</b>	Memorandum Of Understanding
	<b>MSA</b>	Mutual Support Arrangements (Acordo de Apoio Mútuo)
	<b>MSB</b>	Main Support Battalion
	<b>M &amp; T</b>	Movimentos e Transporte
<b>N</b>	<b>NDF</b>	National Detached Forces
	<b>NRF</b>	NATO Response Force
	<b>NSE</b>	National Support Element (Elemento de Apoio Multinacional)
<b>O</b>	<b>OCAD</b>	Órgãos Centrais de Administração e Direcção
	<b>OMS</b>	Office Mission Support
	<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
	<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
	<b>OAP</b>	Operações de Apoio à Paz
	<b>OI</b>	Organização Internacional
<b>P</b>	<b>PC</b>	Posto de Comando
	<b>PLMLP</b>	Plano Logístico de Médio e Longo Prazo
<b>Q</b>	<b>QG</b>	Quartel-General
	<b>QO</b>	Quadro Orgânico
<b>R</b>	<b>RAG</b>	Repartição de Apoio Geral
	<b>RMan</b>	Regimento de Manutenção
	<b>ROLE</b>	Função/nível
	<b>RSN</b>	Role Specialization Nation (Nação Especialista)
	<b>RSA</b>	Rear Support Area (Área de Apoio de Retaguarda)
	<b>RTransp</b>	Regimento de Transportes
<b>S</b>	<b>SBTC</b>	Stryker Brigade Combat Team
	<b>SFN</b>	Sistema de Forças Nacional
	<b>SOR</b>	Statement Of Requirements (Indicação de exigências)
<b>T</b>	<b>TA</b>	Technical Agreement
	<b>TCN</b>	Troop Contributing Nation (Nação Contribuinte)



	<b>TN</b>	Território Nacional
	<b>TO</b>	Teatro de Operações
	<b>TPLSS</b>	Third Party Logistic Support Service
	<b>TSC</b>	Theater Support Command
<b>U</b>	<b>UE</b>	União Europeia
	<b>UEB</b>	Unidade Escalão Batalhão
	<b>UEC</b>	Unidade Escalão Companhia
	<b>U/E/O</b>	Unidade/Estabelecimento/Órgão
	<b>UnApGeo</b>	Unidade de Apoio Geográfico
	<b>UnMob</b>	Unidade Mobilizadora
	<b>UNOE</b>	United Nations Owned Equipment (Equipamento da ONU)
	<b>UnOrg</b>	Unidade Organizadora
<b>Z</b>	<b>USA</b>	United States of America
	<b>ZLT</b>	Zona Logística do Teatro



## RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “Logística de Campanha, Apoio a Forças Nacionais Destacadas (FND)” tem como objectivo efectuar uma investigação que possibilite concluir qual a modalidade mais vantajosa para que o Apoio Logístico a uma missão seja mais eficaz e eficiente. Está orientado segundo duas perspectivas essenciais, a primeira em que o Apoio Logístico será efectuado a partir de Território Nacional, e a segunda perspectiva onde a força destacada recorre ao apoio da Nação Hospedeira (*Host Nation Support*).

A temática deste trabalho revela-se de uma enorme importância uma vez que as Forças Nacionais Destacadas são uma realidade em crescendo, surgindo com estas uma necessidade de Apoio Logístico cada vez mais sofisticado, eficiente e eficaz. Por outro lado, o Exército Português continua a sentir enormes dificuldades em efectuar o Apoio Logístico às suas forças destacadas no Teatro de Operações.

Este trabalho está estruturado em dois capítulos, no primeiro é abordada a pesquisa bibliográfica efectuada, com um enquadramento conceptual dos sistemas de Apoio Logístico da OTAN e da ONU, os procedimentos seguidos pelo Exército Português no apoio às suas FND, assim como os encargos operacionais na área da logística, e ainda alguns sistemas de Apoio Logístico aplicados noutros Exércitos que se possam constituir como referência para Portugal. No segundo capítulo é feita uma análise das opiniões recolhidas através de questionários e entrevistas, efectuadas a Oficiais do Exército de alguma forma ligados a esta área.

Finalizamos este trabalho de investigação com a apresentação de uma proposta, sobre qual a melhor forma de efectuar o Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas, se a partir de Território Nacional ou através da Nação Hospedeira (HNS).

### **PALAVRAS-CHAVE:**

**FND – HNS – APOÍO LOGÍSTICO – MOU – MODULARIDADE**



## ABSTRACT

*The present research study on “Campaign Logistics, support to the National Detached Forces” has the objective of reaching some conclusions in terms of finding out which is the best type of logistic support for a mission to be more efficient. The study follows two main perspectives: a) the logistic support will be carried out from National Territory; b) the detached force asks for the support of the Host Nation (Host Nation Support).*

*National Detached Forces (NDF) have become an important part of reality. Therefore the theme of this research study is of major importance, once NDF are constantly in need of more sophisticated and efficient logistic support. On the other hand, the Portuguese Army still has great difficulties in providing the logistic support to its own Detached Forces in the theatre of operations.*

*The present work is divided into two chapters: the first one referring to the bibliography used and researched; the most significant concepts related to the NATO and UN logistic support systems and also to the procedures followed by the Portuguese Army when supporting its National Detached Forces. This chapter also refers to operational responsibilities in the logistic field, as well as to some logistic support systems other armies have applied, and that can be considered as references for Portugal. The second chapter is based on an analysis of the opinions collected through questionnaires and interviews to some Army officers somehow connected with this area.*

*In terms of conclusions this study presents a proposal of what we consider as the best way to carry out logistic support to National Detached Forces, be it from National Territory or by the Host Nation.*

### KEY WORDS:

**NDF - HNS - LOGISTIC SUPPORT - MOU - MODULARITY**



*“A Estratégia e Tática proporcionam o esquema para a condução das operações militares, enquanto que a Logística proporciona os meios para concretizar esse esquema.”*

*TCOR INF EUA George C. Thorphe in “Pure Logistic”*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Definição do Contexto e Objectivo da Investigação

O Apoio Logístico sempre esteve presente ao longo dos tempos nas operações militares, se em alguns casos pelas piores razões, outros houve em que surge como um dos principais factores para a concretização e êxito daquelas operações.

A problemática da manutenção das tropas em campanha sempre se fez sentir, durante séculos as operações eram garantidas de uma forma expedita, normalmente e por razões de oportunidade, através do saque.

Ao longo dos tempos vários foram os pensadores que reflectiram sobre esta temática, Sun Tzu em 500 A.C., na sua obra “Arte da Guerra” realçou a importância da vertente Logística defendendo que se deveriam evitar as operações prolongadas devido aos problemas logísticos que poderiam surgir, no entanto deveriam subsistir à custa do inimigo. Seguiu-se Alexandre o Grande que foi o primeiro estratega a sentir verdadeiramente o problema do abastecimento, Henri Jomini que teve o grande mérito de reconhecer a importância dos apoios ao combate como condicionantes ao sucesso das operações, e ainda Napoleão que se inicialmente de forma pouco concertada dizia “não me aborreçam com os abastecimentos”, mais tarde na invasão da Rússia deparando-se com um território onde os locais destruíram tudo o que pudesse ser útil à subsistência das tropas, reconheceu o seu erro e revogou o anterior conceito por “os Exércitos marcham sobre o seu estômago” (MATOS LUÍS, s.d.: 1 e 2).

Actualmente, em resultado da evolução tecnológica e da nova tipologia de operações, o Apoio Logístico tornou-se mais exigente e decisivo. As quantidades de material a transportar e a reabastecer, as especificidades do equipamento, a complexidade do transporte de pessoal e a diminuição do tempo de acção, dão ênfase aos aspectos logísticos, sendo também causa de intensa actividade operacional (projectão; sustentação e retracção das forças de e para o TO).

Actualmente as operações convencionais orientadas para a defesa do Território Nacional (TN) deixaram de ser uma realidade, estando o Exército Português direccionado para intervir no Teatro de Operações (TO) em Missões Humanitárias e de Paz (MHP) no âmbito da ONU ou da OTAN, alterando desta forma rotinas e necessidades no Apoio



Logístico. O Exército Português já possui alguma experiência neste tipo de missões, nomeadamente nos TO da Bósnia, Kosovo, Líbano, Afeganistão, entre outros.

Como é referido no Conceito Estratégico de Defesa Nacional, as nossas Forças Armadas deverão possuir capacidade para actuar em MHP, no quadro da Nações Unidas, da Aliança Atlântica e da União Europeia, dispondo para tal de uma organização flexível e modular, adequada aos modernos requisitos de empenho Conjunto e Combinado de Forças (LDNFA, 2003: s.p.).

Face a esta perspectiva de emprego das forças militares, terá o Exército de reorganizar o seu conceito de Apoio Logístico às FND, que não passe apenas pela simples adaptação da doutrina existente. Com este Trabalho de Investigação Aplicada, pretende-se efectuar uma ampla investigação que nos possibilite apresentar propostas que possam contribuir para um possível modelo de Apoio Logístico a adoptar utilizando a *Host Nation Support* (HNS), evidenciando possíveis vantagens e desvantagens que daí resultem.

## **1.2 Importância do Estudo**

Actualmente as Forças Nacionais Destacadas são uma realidade<sup>1</sup>, surgindo a necessidade de um Apoio Logístico cada vez mais eficiente e eficaz que responda às verdadeiras necessidades das Forças Destacadas no terreno.

Pese embora ao nível da doutrina OTAN, o Apoio Logístico embora seja uma responsabilidade de cada nação envolvida, a mesma pode ser efectuada entre outras possibilidades, através da *Host Nation Support* (HNS), um conceito que procura fazer o melhor uso possível dos recursos da Nação Hospedeira, alcançando a eficiência e eficácia desejada, não desprezando o ponto de vista económico. Porém, a Nação Contribuinte deverá analisar de forma minuciosa qual o impacto positivo ou negativo para a Nação Hospedeira da realização desse Apoio Logístico (NATO Logistics Handbook, 2008: 115).

A importância deste estudo será mensurada pela pertinência e carácter prático dos aspectos analisados, contribuindo para a definição de um sistema de Apoio Logístico actual, capaz de minimizar as dificuldades verificadas, que garanta a operacionalidade da missão através da colocação de pessoal e material adequados, no lugar próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições de eficiência.

## **1.3 Delimitação do Estudo**

Apesar da abrangência do estudo, e sendo a Logística uma área sobre a qual se encontram opiniões nitidamente diferentes, sentimos a necessidade na elaboração deste trabalho de o limitar de acordo com o abaixo indicado:

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A – Previsão de emprego de Forças Nacionais Destacadas até ao 2º semestre de 2009  
Aspirante ADMIL Carlos Carvalho



- Será estudada a possibilidade de recorrer ao Apoio Logístico a partir da HNS, só no âmbito do Exército, para sustentação das FND;
- Será estudado o Apoio Logístico apenas ao nível de cinco funções logísticas (Reabastecimento; Manutenção; Transportes; Apoio Sanitário e Serviços), não estando contemplado no estudo as duas funções logísticas criadas em Julho de 2007 pelo “RC 120 – Logística” do CEME (Infra-Estruturas; Aquisição, Contratação e Alienação);
- O estudo que se pretende elaborar, será efectuado tendo como referência apenas a operacionalidade e cumprimento da missão e não concretamente os custos associados ao Apoio Logístico;
- O estudo terá como referência os procedimentos Logísticos no âmbito da OTAN e da ONU, e será analisada a experiência Portuguesa no cumprimento de Missões Humanitárias e de Paz (MHP) no seio destas organizações;
- Será efectuado apenas um estudo de missões das FND nos TO da Bósnia Herzegovina (EUFOR); Kosovo (KFOR); Afeganistão (ISAF); e Líbano (UNIFIL).

#### **1.4 Metodologia**

A metodologia seguida no presente trabalho foi baseada na utilização de métodos qualitativos e quantitativos, análise documental, entrevistas semi-directivas, e aplicação de questionários (SANTOS, 2007: 29).

De acordo com a temática em estudo, pretende-se sugerir um conjunto de propostas que contribuam para dar resposta à questão central: Como se deve efectuar o Apoio Logístico às FND? A partir do Território Nacional ou a partir da Host Nation Support.

De forma a dar resposta à questão anterior, será efectuado o estudo dos procedimentos doutrinários no âmbito da OTAN e da ONU, o estudo dos encargos operacionais na área da Logística em TN, a organização Logística do Exército Português, os procedimentos utilizados por outros países nas suas FND, e ainda a experiência Portuguesa nesta matéria.

Procedeu-se também à realização de entrevistas junto dos Oficiais de Logística (G4) das três Brigadas do SFN, junto do Oficial Logística do Cmd Op, junto dos chefes das três repartições da DMT/Cmd Log (Repartição de Reabastecimento e Serviços; Repartição de Transportes e Repartição de Manutenção), junto do Cmdt do Pelotão de Terminal do RTransp, bem como à distribuição de inquéritos aos Comandantes e Oficiais de Logística que tenham desempenhado funções em FND.

#### **1.5 Organização e Conteúdo do Estudo**

O trabalho de investigação aplicada a seguir apresentado encontra-se organizado em introdução, dois capítulos, conclusões e propostas.





No primeiro capítulo é efectuada uma revisão da literatura onde abordamos princípios e conceitos logísticos, a doutrina em vigor no âmbito da OTAN (breve referência à UE) e da ONU, a doutrina do Exército Português no apoio às suas forças destacadas, a experiência Portuguesa nesta área (Kosovo; Líbano; e Afeganistão), a organização Logística do Exército e as responsabilidades dos encargos operacionais em TN, terminando com a análise de modelos de Apoio Logístico de exércitos estrangeiros.

O segundo capítulo de vertente essencialmente prática, onde efectuamos um trabalho de campo com a intenção de responder à questão central deste trabalho, expondo posteriormente nas conclusões e propostas aquela que será a nossa opinião relativamente à modalidade mais coerente e vantajosa a adoptar por Portugal no Apoio Logístico às FND.

### **1.6 Definição de Termos**

Força Nacional Destacada – unidade ou unidades temporárias que podem pertencer a ramos diferentes, de comando único, constituídas para executar uma missão específica num determinado TO (FARINHA, 2003: 3).

*Host Nation Support* – Apoio Logístico militar e civil em operações de paz, crise ou conflito, efectuado pela Nação Hospedeira às Nações Contribuintes ou Organizações que possam estar localizadas no território, a executar operações ou a transitar pela Nação Hospedeira (NATO Logistics Handbook, 2008: 115).

Sustentação – acto ou efeito de sustentar, conservar e manter. Apoio Logístico prestado a uma FND de forma contínua garantindo-lhe elevado estado de prontidão para desenvolver as missões que lhe estão destinadas (FARINHA, 2003: 4).

Modularidade – metodologia de articular uma força de forma a poder-se definir as formas de atribuição de elementos (módulos) que, por sua vez, são intermutáveis, expansíveis e adaptáveis tendo em vista a satisfação das necessidades de mudança do Exército (SALGADO, 2001: 1).

Interoperabilidade – capacidade dos sistemas, unidades ou forças fornecerem ou receberem serviços de outros sistemas, unidades ou forças, e de utilizarem esses serviços de forma a permitir que operem eficazmente em conjunto (SOBREIRA, 2000: 2).

Forças Conjuntas – Forças que envolvem estruturas de comando e estado-maior e de forças de mais de uma Nação (CARDOSO, 2002: 2).

Forças Combinadas – Forças que desenvolvem operações com a participação de mais de um Ramo das Forças Armadas (forças terrestres; aéreas e navais) (CARDOSO, 2002: 2).



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Enquadramento Conceptual

#### 2.1.1 Princípios e Conceitos Logísticos

A história ao longo dos tempos deu especial ênfase àquela que é tradicionalmente a dimensão operacional da guerra, a Estratégia e a Tática, menosprezando sempre a área da Logística. Porém ao longo dos tempos esta visão de menor importância conferida à Logística tem vindo a alterar-se, uma vez que as suas actividades no apoio à concretização das operações militares têm vindo a ser reconhecidas (RC-120 Logística, 2007: 1-1).

A complexidade das operações militares por um lado, e a dificuldade na obtenção e distribuição dos diferentes recursos, obrigou à criação de órgãos próprios de apoio de forma a assegurar a concretização das operações militares. Surgiu, assim a Logística, uma técnica que não tem similar nem na Estratégia nem na Tática, por esse facto parece incontestável a existência de um ramo diferenciado da ciência militar, englobando recursos humanos, materiais e financeiros, e consequentemente o conceito que os inclui identificado em sentido lato como Administração. Desta forma surge também a designação “Apoio de Serviços”, denominação atribuída ao conjunto das actividades da Administração em situações de campanha.

A Logística inclui um conjunto de actividades que auxilia o comandante a construir e manter o seu potencial de combate, desta forma e à semelhança das operações militares, também ela apresenta três níveis: estratégico-militar; operacional e tático. Os níveis estratégico-militar e operacional garantem a projecção das forças para um determinado TO e a sua sustentação, a grandes distâncias, com extensas e limitadas linhas de comunicações. Ao nível tático a responsabilidade da Logística consiste em desenvolver e manter o máximo potencial de combate (RC-120 Logística, 2007: 1-2).

Deste modo, a Logística é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças (RC – 120 Logística, 2007: 2-3).

Contrariamente à Área de Operações (AOp) do passado, que era na íntegra ocupada por militares, hoje em dia a AOp nas Missões Humanitárias e de Paz (MHP) por exemplo é partilhada com a população civil, agências e organizações governamentais e não-governamentais, surgiu então a necessidade de adequar e de ajustar a forma de actuação das Forças militares. As características do moderno campo de batalha, nomeadamente densidade; distribuição; condições sociais e económicas da população; o terreno; a vegetação; as condições meteorológicas; a qualidade das infra-estruturas disponíveis; associados ao aumento da tecnologia, são factores que influenciam a constituição o volume



e a organização da força, e como tal o Apoio Logístico necessário para a apoiar. Devido às características referidas anteriormente surgem então as dificuldades da Logística, desta forma e no sentido de minimizar essas mesmas dificuldades o Exército Português considera os seguintes princípios (RC-120 Logística, 2007: 3-1 a 3-5):

- Integração – consiste na sincronização das operações logísticas com as outras actividades do Exército e das Forças Armadas, em operações Conjuntas e em operações Combinadas;

- Unidade de Comando – a manobra, no seu aspecto mais lato, é a conjugação de duas manobras elementares como são a manobra táctica (ou operacional) e a manobra logística. Esta interdependência obriga a um importante esforço de coordenação, uma vez que possuem características muito díspares: a primeira requer potência e mobilidade; a segunda procura garantir um apoio adequado e oportuno vencendo alguma inércia própria da logística. Desta forma, para que haja sincronização da manobra, esta tem de estar dependente de uma mesma entidade centralizadora.

- Interdependência com a Manobra – o sucesso do emprego das forças militares, é efectivamente garantido pelas forças combatentes, mercê do seu valor intrínseco, da qualidade do seu comando e da eficácia do apoio que recebem. Neste último aspecto insere-se a acção logística, a qual só poderá ser totalmente profícua se a sua concepção e execução estiver em perfeita “sintonia “ com a acção operacional, táctica ou estratégica de forma a assegurar o sucesso das operações. Daqui resulta que a Logística deve adaptar-se constantemente à manobra operacional, e seja qual for o escalão considerado a concepção de qualquer modalidade de acção, tem que ponderar a exequibilidade da operação em termos logísticos.

- Provisão e Suficiência – o Exército deve prover, individualmente ou através de acordos, os recursos logísticos imprescindíveis para apoiar as suas Forças em tempo de paz, crise ou conflito. De igual modo, estes recursos devem ser suficientes de forma a permitir alcançar o desejado estado de prontidão, sustentação e mobilidade, precavendo as necessárias capacidades militares.

- Economia – os recursos logísticos são normalmente escassos e dispendiosos, pelo que devem ser implementados mecanismos que assegurem que os mesmos sejam utilizados de forma eficaz e eficiente, de acordo com os imperativos operacionais, que exigem os níveis mínimos de armazenamento de abastecimentos no TO. A gestão e o emprego dos recursos humanos e materiais devem ser ajustados à missão a cumprir, evitando-se o desperdício dos efectivos e má utilização do potencial económico.

- Flexibilidade – O Apoio Logístico deve ser pró-activo, ajustável e deve satisfazer com elevado nível de prontidão o objectivo a alcançar. Um planeamento adequado que pondere eventuais alterações das circunstâncias, e uma ligação constante da manobra



Logística à manobra táctica, confere ao Apoio Logístico a necessária flexibilidade para que se possa adaptar com rapidez e eficiência às mudanças do panorama operacional em que se desenvolve.

- Simplicidade – as acções devem ser simples, de fácil compreensão e execução, sendo estas as que mais contribuem para o êxito das operações.
- Visibilidade e Transparência – é imprescindível para qualquer comandante obter uma visão global, objectiva e em tempo, de todas as informações que lhe permitam definir prioridades de apoio, redireccionando e empregando os meios logísticos onde for de maior conveniência. Para tal, deve dispor de informação actualizada sobre recursos e capacidades de apoio de serviços das forças sob o seu comando.
- Sinergia – resulta do contributo das forças de diferentes componentes das Forças Armadas e/ou Nações, para a consecução de um objectivo comum. Do emprego deste princípio surge um apoio mais eficiente e eficaz, resultado da soma das contribuições de todas as forças envolvidas.

Para que a missão Logística seja consumada é necessário executar diversas tarefas e especializar pessoal e estruturas. Por isso, tornou-se necessário agrupá-las de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução; surgindo assim aquilo que se convencionou chamar Funções Logísticas. Actualmente as Funções Logísticas consideradas pelo Exército Português são as seguintes: Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infra-estruturas; Aquisição, Contratação e Alienação; e Serviços.

De uma forma mais específica podemos pormenorizar da seguinte forma estas Funções Logísticas (RC-120 Logística, 2007: 4-1 a 4-3):

- Reabastecimento – é o conjunto de actividades realizadas com vista à obtenção, recepção, armazenagem e distribuição de abastecimentos de todas as classes em tempo, necessários para assegurar a sustentação das forças. Em ambientes conjuntos e combinados, a interoperabilidade assume-se como um factor crucial para o exercício da função reabastecimento.
- Movimentos e Transporte – a Função Logística Movimentos e Transporte (M&T) engloba todo um espectro de infra-estruturas, instalações, organizações, e equipamentos indispensáveis à projecção, sustentação e retracção das Forças durante o cumprimento da missão. A missão no âmbito dos M&T comporta o planeamento, direcção e controlo dos meios de transporte e necessidades a estes associados, com o objectivo de deslocar pessoal, material e abastecimentos para um determinado local, em tempo e nas quantidades desejadas, nas necessárias condições de operacionalidade e de forma mais económica, tendo em vista a satisfação operacional da missão.



- Manutenção – conjunto de actividades com o objectivo de manter (conservar) o equipamento (material) em condições de operacionalidade e restaurar tal condição ao equipamento que não se encontra operacional. Inclui a inspecção; verificação; assistência; classificação; reparação; reconstituição; recondicionamento e actualização tecnológica.
- Apoio Sanitário – grupo de actividades de carácter sanitário que têm por finalidade o aprontamento, a preservação dos efectivos e a recuperação dos indisponíveis (doentes e feridos, humanos e animais). Deve ainda estar em condições de colaborar para a protecção da força e garantir o seu moral através da prevenção da doença, uma rápida evacuação e o melhor tratamento possível de doentes e feridos. Inclui operações de sanitário e preparação de tropas, desinfestação e controlo de pragas e epidemias, fármaco-vigilância.
- Infra-Estruturas – inclui as actividades exercidas no sentido de dotar todos os intervenientes com as instalações essenciais. Relaciona-se com a concepção; construção; remodelação; manutenção; operação e disposição de instalações para projecção; acomodação; instalação; sustentação e retracção das forças.
- Aquisição, Contratação e Alienação – conjunto de actividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários, bem como a racionalização de inventários e recursos; e estabelecer práticas e procedimentos, facilitando a ligação com os seus interlocutores.
- Serviços – compreende as actividades logísticas não integradas nas restantes funções logísticas e que visam a vida e bem-estar dos militares e o apoio a outras funções logísticas.

### **2.1.2 Sistema Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)**

Ao nível da OTAN a responsabilidade principal pelo planeamento, controlo, provisão e colocação no terreno do Apoio Logístico às forças destacadas, é em última estância de cada nação contribuinte (TCN – *Troop Contributing Nation*), sendo necessária uma constante cooperação entre as forças envolvidas, permitindo desta forma uma maior economia, eficiência e eficácia do apoio prestado. Contudo um comandante OTAN deverá procurar uma uniformização de procedimentos relativos ao apoio entre as diversas TCN, e assegurar-se que todas as necessidades logísticas são satisfeitas.

A OTAN assim como as TCN têm responsabilidade colectiva no Apoio Logístico às operações multinacionais, sendo que estas podem garantir o apoio às suas forças individualmente ou através de acordos de cooperação.

O Apoio Logístico às forças OTAN consubstancia-se numa base estritamente nacional, numa base multinacional ou numa conjugação das duas modalidades. Assim o Apoio Logístico a um contingente OTAN pode materializar-se da seguinte forma (PDE 4.0 – Logística, 2007: 12-1 a 12-2):



- Logística Nacional (*National Logistics*) – apoio efectuado a partir do Território Nacional (TN);
- Elementos de Apoio Nacional (NSE – *National Support Elements*) – Organização nacional responsável por garantir o Apoio Logístico à componente nacional integrada numa força OTAN. O comando deste órgão é de autoridade nacional, uma vez que não faz parte da OTAN, e a sua missão, organização e localização são específicas de cada nação;
- Apoio da Nação Hospedeira (HNS – *Host Nation Support*) – assistência militar e/ou civil é prestada por um país a forças estrangeiras no seu território, em tempo de paz, crise ou guerra.
- Recursos na Área de Operações Conjunta (JOA – *Joint Operations Area*) – recursos obtidos localmente, são elaborados contratos entre a OTAN e a população civil;
- Acordos de Apoio Mútuo (MSA – *Mutual Support Arrangements*) – o Apoio Logístico é consumado através de acordos de apoio mútuo bilaterais ou multilaterais, sendo normalmente útil para pequenos contingentes que estão colocados junto de forças de outra nação que tem capacidade de os apoiar;
- Nação Líder (LN – *Lead Nation*) – quando uma nação aceita a responsabilidade de procurar e fornecer uma vasta gama de abastecimentos e apoio de serviços, para toda ou parte da força;
- Nação Especialista (RSN – *Role Specialist Nation*) – verifica-se quando uma nação se constitui como responsável por adquirir e fornecer uma determinada classe de abastecimentos ou serviços, para toda ou parte da força, sendo posteriormente recompensada pelas nações apoiadas;
- Unidades de Apoio Logístico Integrado Multinacional (MILU – *Multinational Integrated Logistic Support Units*) e Unidade de Apoio Médico Integrado Multinacional (MIMU – *Multinational Integrated Medical Unit*) – unidades de constituição modular, formadas quando duas ou mais nações concordam em fornecer Apoio Logístico/médico a uma força multinacional, sob comando operacional da OTAN;
- Contratação de Serviços de Apoio Logístico (TPLSS – *Third Party Logistic Support Service*) – consiste na contratação de empresas especializadas para fornecer determinados serviços, podendo incidir sobre serviço de alimentação (*Catering*), combustíveis, abastecimento de águas, etc.

Considerando todas as formas de apoio referidas previamente, facilmente se percebe que algumas delas possibilitam a exploração dos recursos locais, retirando daí todas as mais valias que facilmente se podem identificar, geralmente associadas às longas distâncias de apoio e aos órgãos necessários para o efectuar, reduzindo claramente os custos associados a estas operações.





No que diz respeito ao Comando e Controlo (C2) o Apoio Logístico de uma força Combinada ou Conjunta sob comando da OTAN deve ser flexível, e estar em perfeita sintonia com a manobra operacional de forma a coordenar com as nações contribuintes a sustentação da força (AJP 4 (A), 2003: 1-16).

Relativamente à articulação dos órgãos de planeamento e apoio de uma força multinacional sob comando OTAN, importa destacar (AJP 4 (A), 2003: 1-18 e 1-19):

- A existência de um órgão de estado-maior o *Combined Joint 4 (CJ4)*, responsável entre outras tarefas por planear, coordenar e controlar o Apoio Logístico em todo o teatro de operações entre as nações participantes;
- A existência de um *Multinational Joint Logistic Centre (MJLC)*, um centro logístico que é coordenado pelo CJ4, responsável por executar as tarefas emanadas por este, relativamente à coordenação do Apoio Logístico, do apoio sanitário, dos movimentos e transportes, dos contratos elaborados, e ainda fazer a ligação com a HNS e os NSE eventualmente existentes;
- Existência de um *Multinational Logistic Centre; Land, Air and Maritime (MNLC)*, centro logístico responsável pela coordenação Logística de cada Ramo, e assume especial importância quando o MJLC não está implementado.

Relativamente à implementação no terreno do Apoio Logístico, a OTAN preconiza a divisão do TO em Área de Apoio da Retaguarda (RSA – *Rear Support Area*) e Área de Apoio Avançada (FSA – *Forward Support Area*). Na RSA desenvolve-se a Logística operacional onde são implementadas as bases logísticas (NSE ou MNSE), situando-se relativamente próximas dos portos de desembarque e terminais de descarga. Na FSA é garantido o Apoio Logístico às unidades empenhadas nas operações (PDE 4.0 – Logística, 2007: 12-2).

Terminando, uma breve referência à União Europeia (UE) que no Apoio Logístico às suas forças (BG – Battlegroups) segue a doutrina preconizada pela OTAN, em virtude de grande parte dos países integrarem já a OTAN. O conceito de BG é muito próximo da Força de Reacção da OTAN (NRF- NATO Response Force) tendo a força de ser auto-sustentável por um período de 30 dias podendo chegar aos 120 dias se reabastecida. Para garantir a sustentação por esses períodos, o Apoio Logístico depende do apoio da Nação Hospedeira (HNS). O BG tendo um efectivo de aproximadamente 1500 militares, a UE pretende caminhar no sentido da constituição de uma MILU de escalão batalhão.

#### **2.1.2.1 A Host Nation Support**

Tendo em conta a temática em estudo, embora já tenhamos dado uma ideia anteriormente, parece-nos de extrema importância uma abordagem mais aprofundada à *Host Nation Support*.



Assim, podemos definir a HNS como o Apoio Logístico Militar e Civil em operações de paz, crise ou conflito efectuado pela Nação Hospedeira às Nações Contribuintes (TCN) ou Organizações que possam estar localizadas no seu território, a transitar ou a executar operações. A HNS procura fornecer apoio de material, transporte e serviços, incluindo a segurança de área e suporte administrativo, de acordo com as negociações entre a TCN e/ou OTAN e o governo da *Host Nation* (HN) (NATO Logistics Handbook, 2008: 115).

A OTAN com o móbil de uniformizar procedimentos, concebeu processos e documentos standard como o *Memorandum of Understanding* (MOU) que podem ser usados em todos os TO, podendo em alguns casos ocorrer *Technical Agreement* (TA) sem o desenvolvimento do anterior. O MOU é um documento formal escrito que especifica as obrigações e direitos de cada uma das partes envolvidas numa missão. Dentro do contexto da HNS, o MOU é um acordo bilateral ou multilateral, que implica uma intenção ou responsabilidade de apoiar forças destacadas ou organizações.

A requerida mobilidade, flexibilidade e multinacionalidade das forças da OTAN, a implementação de um conceito de apoio mais eficiente e eficaz, bem como retirar vantagens das economias de escala, ditou que a HNS passasse a ser considerada parte integral do processo de planeamento logístico, existindo no entanto a necessidade da definição de princípios para a HNS.

Assim, para efectuar um planeamento e execução consistente e efectivo da HNS, os seguintes princípios devem ser observados (NATO Logistics Handbook, 2008: 116 a 117):

- Responsabilidade – as autoridades das TCN e da OTAN, tem responsabilidade colectiva pela HNS em todo o espectro das operações OTAN. As partes devem cooperar para um apoio efectivo e eficiente das forças no terreno, sendo que a responsabilidade última por assegurar o Apoio Logístico às suas forças no TO é da TCN.

- Provisão – as nações individualmente através de acordos de cooperação, ou colectivamente com a OTAN devem assegurar a provisão dos recursos adequados para apoiar as suas forças. O HNS quando disponível, e de acordo com as suas capacidades, consiste num suplemento fundamental de apoio para as forças, assim que o MOU concluído.

- Autoridade – O Comandante (Cmdt) OTAN tem autoridade para estabelecer exigências para a HNS, dando prioridade de provisão da HNS às forças que lhe estão atribuídas, tendo ainda autoridade para iniciar o processo de planeamento da HNS, incluindo as negociações.

- Coordenação e Cooperação – para o planeamento e execução da HNS a coordenação e cooperação entre as autoridades nacionais e a OTAN é indispensável por razões de eficácia e eficiência operacional, e ainda para evitar competição pelos recursos locais.





- Economia – o planeamento e execução da HNS deve reflectir o mais eficaz e económico uso dos recursos disponíveis para cumprir as exigências.
- Visibilidade – a informação relativa aos acordos com a HNS para o apoio das forças e das organizações no terreno, deve estar disponível para o Cmdt OTAN e para a TCN.
- Reembolso – a HN não deve obter qualquer lucro de actividades Oficiais da OTAN, ou forças participantes em operações, exercícios, conferências, ou eventos similares no seu território. O reembolso para a HNS será acordado entre a HN e a TCN e/ou Cmdt OTAN quando apropriado.

A HN, a TCN e o Cmdt OTAN são responsáveis pelo planeamento e desenvolvimento para a HNS, enquanto que a conclusão do HNS/MOU é da responsabilidade da HN e do Cmdt OTAN. O Cmdt OTAN deve ainda estar informado sobre outros acordos não relativos à OTAN, que possam ter impacto na condução das suas operações no TO.

O processo de planeamento da HNS apresenta cinco fases, a saber (AJP - 4.5 (A), 2005: 3-3 a 3-11):

- Fase 1 – Pedido à HNS e MOU – esta fase ocorre ao nível político, numa fase inicial da análise da missão o Cmdt OTAN identifica as exigências da HNS em termos muito superficiais. Geralmente um HNS/MOU é desenvolvido com cada nação anfitriã, quando assinado aplica-se a todas as operações ou exercícios OTAN;
- Fase 2 – *Concept of Requirements*<sup>2</sup> (COR) – esta fase ocorre ao nível operacional, e nela é submetido à HN pelo Cmdt OTAN e pelas TCN as suas exigências relativamente ao apoio a efectuar às forças no TO;
- Fase 3 – *Technical Arrangement* (TA) – ocorre também ao nível operacional, nesta fase o TA é concluído pelo *Joint HNS Steering Committee* (JHNSSC), reunido pelo Cmdt OTAN e pela HN com a participação das TCN, definindo exigências e procedimentos a efectuar para a provisão da HNS;
- Fase 4 – *Statement of Requirements*<sup>3</sup> (SOR) – esta fase ocorre ao nível tático, com base em resultados obtidos no local pela JHNSSC em conjunto com a HN são desenvolvidas todas as exigências do Apoio Logístico. De seguida a HN confirma a sua capacidade de prover todo o apoio necessário, identificando eventuais falhas existentes.
- Fase 5 – *Joint Implementation Arrangement* (JIA) – ocorre ao nível tático, e representa a fase final quando é exigido um maior detalhe para implementar eficazmente a HNS após confirmação da HN.

---

<sup>2</sup> Conceito de Exigências (tradução nossa)

<sup>3</sup> Indicação das Exigências (tradução nossa)



Nesta modalidade de efectuar o Apoio Logístico às forças no TO, intervêm normalmente três actores, o Cmdt OTAN, as TCN e a HN, cada um deles com responsabilidades associadas.

O Cmdt OTAN é responsável por negociar e concluir acordos com a HN (MOU ou TA); facilitar as negociações entre a HN e a nação contribuinte; identificar as exigências da HNS; coordenar e definir prioridades da HNS; e solicitar quando necessário relatórios da HNS relativamente aos recursos que foram acordados pela HN para apoiar as suas forças. As TCN são responsáveis por participar nos processos de planeamento e execução da HNS com objectivo de conduzir a um apoio eficaz; deve efectuar um relatório da situação ao Cmdt OTAN de eventuais negociações com a HN. A HN é responsável por informar as TCN e o Cmdt OTAN das suas capacidades de apoio; manter o controlo sobre os recursos que disponibiliza; participar no processo de planeamento e execução do Apoio Logístico; determinar os custos associados ao apoio prestado para ser reembolsado posteriormente; e ainda assegurar a coordenação e cooperação entre os sectores civil e militar de forma a fazer o melhor uso possível dos seus recursos (AJP - 4.5 (A), 2005: 2-1 a 2-4).

Ainda neste âmbito importa referir a distinção entre a HNS e *Local Contracting*, o último consiste na aquisição de material e serviços civis pelas TCN e/ou Cmdt OTAN para apoio das suas forças no TO. O *Contracting* de recursos locais não deve interferir com a HNS e deve ter em conta as necessidades essenciais da população local. De referir ainda que o *Civil–Military Co–Operation* (CIMIC) não pode ser confundido com a HNS, uma vez que o CIMIC surge com o propósito de estabelecer e manter total cooperação entre as forças da OTAN, a população civil e instituições (NATO Logistics Handbook, 2008: 121).

### **2.1.3 Sistema Logístico da Organização das Nações Unidas (ONU)**

Na análise feita ao sistema logístico da ONU, facilmente se percebe que este apresenta algumas diferenças em relação ao da OTAN, uma vez que a ONU é responsável pelo Apoio Logístico às TCN, nomeadamente ao nível dos víveres e dos combustíveis, abastecimentos que se consomem com maior frequência e quantidade, sendo que os países asseguram as necessidades que não possam ser garantidas pela organização. As TCN são reembolsadas de acordo com o efectivo, equipamentos e serviços que colocam ao dispor da missão da ONU (PDE 4.0 – Logística, 2007: 12-3).

Assim, quando surge o levantamento de uma operação da ONU, o *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO)<sup>4</sup>, através do seu Gabinete de Apoio às Missões (OMS – *Office of Mission Support*) faz o planeamento do Apoio Logístico necessário às forças

---

<sup>4</sup> Ver Anexo B – Organograma do *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO)



empregues, definindo orientações e mecanismos de monitorização para as estruturas no TO, promovendo uma gestão eficiente e eficaz dos recursos durante toda a missão.

Posteriormente, e antes das Nações projectarem as forças para o TO, é geralmente estabelecido um *Memorandum of Understanding* (MOU), que consiste num acordo estabelecido entre a força contribuinte e a ONU, definindo o tipo e nível de apoio a ser prestado, bem como as responsabilidades associadas a cada um deles. O MOU contém detalhes de pessoal, equipamento e serviços, bem como os valores que cada Nação contribuinte irá receber pela participação na missão. No entanto, podem ainda ser assinadas *Letters of Assist* (LOA) entre a ONU e um governo para o fornecimento de bens específicos, ou serviços que não constem dos MOU. Surge ainda como alternativa ao Apoio Logístico, os *Memorands of Agreements* (MOA) que são estabelecidos entre duas ou mais nações acordando os apoios a prestar por uma nação à força da outra (PDE 4.0 – Logística, 2007: 12-3).

Todas as missões da ONU apresentam na sua orgânica um *Chief Administrative Officer* (CAO), que é responsável por todo o apoio Administrativo-Logístico, incumbindo-lhe entre outras as seguintes tarefas: gerir e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros da missão; aconselhar o comandante da missão nas áreas financeira e orçamental; funcionar como elo de ligação entre a FND e a HN; e implementar um sistema interno de controlo, que permita assegurar o controlo e transparência na utilização dos recursos da missão (Handbook UN PKO, 2003: 126 e 127).

Ao nível do Apoio Logístico da ONU, importa ainda referir a existência do *Joint Logistics Operations Centre* (JLOC), um mecanismo que permite coordenar todas as necessidades de Apoio Logístico dos componentes da missão. O JLOC transforma-se frequentemente num ponto fulcral de cooperação e auxílio mútuo entre UN PKO e outras agências e organizações não-governamentais para os assuntos logísticos ((Handbook UN PKO, 2003: 129) e (UN PKO, Principles e Guidelines, 2008: 77)).

No levantamento de uma estrutura Logística para uma missão da ONU, é necessário definir se o equipamento usado é da ONU (UNOE – *UN Owned Equipment*), ou se pertence ao contingente (COE – *Contingent Owned Equipment*) (PDE 4.0 – Logística, 2007: 12-4).

#### **2.1.4 Sistema Logístico do Exército Português no Apoio às Forças Nacionais Destacadas (FND)**

Em todos os TO a forma de efectuar o Apoio Logístico é o mais diversificado possível, independentemente de se processar no âmbito da OTAN ou da ONU. Assim, o Exército português sentiu necessidade de produzir regulamentação própria que lhe permitisse uniformizar o Apoio Logístico às FND, definindo as atribuições e responsabilidades na



preparação e emprego de elementos e de FND do Exército no âmbito das Missões Humanitárias e de Paz (MHP) (Directiva N.º23 - Anexo C, 2008: s.p.).

Assim, a FND para fazer face às necessidades de reabastecimento dos seus níveis deve entrar em teatro com um mínimo de 7 dias de Abastecimentos (DOS – *Days of Supply*) para todas as Classes de Abastecimento OTAN<sup>5</sup> não recompletados no TO, tendo em conta os acordos estabelecidos. Ao nível de material crítico (regulado ou controlado), a requisição é feita através do canal de comando, o qual por sua vez, remete para o Comando Operacional (Cmd Op) que recebe e consolida os pedidos, faz a avaliação operacional e encaminhando-os para o Comando da Logística (Cmd Log) e aqui podem ocorrer duas situações: se os artigos existirem em Canal de Reabastecimentos (CR), o Cmd Log através da DMT ordena ao DGME o fornecimento dos artigos ao Regimentos de Transportes (RTransp) com a indicação da FND a que se destina; se por outro lado os artigos não existem em CR, o Cmd Log, através da DMT, verifica a viabilidade de cabimentação orçamental e faz a manifestação de necessidade à Direcção de Aquisições (DAq) que adquire e logo que sejam entregues no DGME são automaticamente fornecidos ao RTransp com indicação da FND a que se destina. Ao nível de material não crítico, o processo é exactamente igual ao do material crítico, apenas com uma pequena diferença, uma vez que as FND requisitam directamente ao Cmd Log dando apenas conhecimento ao Cmd Op da requisição. De referir o papel de extrema importância que desempenha a Equipa de Terminal domiciliada no RTransp, uma vez que esta está em constante ligação e coordenação com o pelotão de terminal deste regimento e com a expedição do DGME, mantendo informadas as respectivas FND dos fornecimentos efectuados e colaborando na elaboração das Listas de Material Militar (LMM) essenciais para os movimentos de transporte sequentes. Os comandantes das FND garantem o controlo de material à sua responsabilidade nos TO em coordenação com o RTransp.

Como referido previamente, os transportes de pessoal e material para o TO é responsabilidade do RTransp, podendo ser efectuado via marítima, terrestre e aérea, esta última normalmente efectuada através dos aviões C-130 da Força Aérea Portuguesa, existindo no entanto a possibilidade de recorrer a meios civis.

Os trabalhos de Manutenção a efectuar no TO, devem ser realizados até ao nível de Manutenção Intermédia de Apoio Directo (A/D), sendo que as intervenções de nível superior carecem de autorização do Cmd Log (DMT). As reparações de material no TO não devem exceder os 14 dias, devendo ser evacuadas para TN se tal acontecer.

O Apoio Sanitário ROLE 1 é responsabilidade nacional, podendo ser através de MOU e TA, sendo que os níveis superiores (ROLE 2 e ROLE 3) são assegurados através de MOU

---

<sup>5</sup> Ver Anexo C – Tabela comparativa das Classes de Abastecimentos Nacionais com as da OTAN



ou TA. No caso de a previsão de recuperação de indisponíveis seja superior a 15 dias, estes devem ser evacuados para TN (ROLE 4), sendo esta uma responsabilidade nacional. De referir ainda que o pedido de repatriamento de indisponíveis e a transladação de restos mortais são responsabilidade nacional e carece de autorização do CEME.

A FND possui capacidade de lavandaria e banhos, procedendo em conformidade com o MOU e TA, se existir.

### **2.1.5 Síntese Conclusiva**

Após a análise feita anteriormente, podemos constatar que o Apoio Logístico nas missões de âmbito da ONU ou da OTAN são substancialmente diferentes entre si. Enquanto que o Apoio Logístico de uma FND integrada num comando OTAN é uma responsabilidade nacional, o apoio de uma FND sob comando da ONU é suportado quase na sua totalidade por esta organização, particularmente no reabastecimento da classe I (Viveres) e classe III (Combustíveis) que se consomem em maior quantidade e frequência, recorrendo a contratos elaborados com empresas Multinacionais e empresas locais. Os abastecimentos que não possam ser garantidos pela ONU devem ficar a cargo da Nação contribuinte, sendo que posteriormente será reembolsada pelos recursos humanos e materiais colocados ao dispor da missão.

Embora apresentem nítidas diferenças entre si, importa salientar que a ONU assim como a OTAN, no que diz respeito à satisfação das necessidades das forças contribuintes no TO, recorrem ao apoio da Nação Hospedeira (HNS), a contratos elaborados com empresas civis, e ainda ao apoio de unidades de países contribuintes para determinadas Funções Logísticas.

Portugal no que concerne ao Apoio Logístico às FND, no seguimento da doutrina OTAN e ONU preconiza essencialmente três possibilidades para satisfação das necessidades das forças no TO, recorrendo aos recursos da Nação Hospedeira, recorrendo ao apoio a partir de TN, ou ainda através de acordos efectuados com outras forças no TO.

## **2.2 O Exército Português e os Encargos Operacionais na área Logística**

### **2.2.1 Organização Logística do Exército Português**

O Exército, componente terrestre do Sistema de Forças Nacional (SFN), é uma instituição estruturante do Estado Português. Nos dias que correm é fundamental para Portugal possuir um Exército moderno, eficaz, versátil, adaptado e adaptável às alterações do ambiente político, atento à evolução científica e tecnológica, adequado aos recursos humanos e económicos do país, e ainda que seja capaz de dar resposta a novas ameaças emergentes como terrorismo transnacional.



Assim, norteados pelos princípios de racionalização, simplicidade e economia decorrentes da transformação de que foi alvo, o Exército Português passa a integrar uma componente operacional materializada na Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) que é constituída pelas unidades operacionais, e ainda uma componente fixa que se afasta do perfil territorial e que assenta na Estrutura de Comando do Exército (ECE) e na Estrutura Base do Exército (EBE) (Decreto Lei Nº61, 2006: s.p.).

Relativamente à estrutura logística, o Exército na sua estrutura superior integra a Divisão de Recursos do Estado-Maior Coordenador, na dependência do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), à qual compete estudar, planear e coordenar as actividades relacionadas com os recursos humanos, materiais e financeiros e com as infra-estruturas necessárias ao Exército e difundir as normas, os planos e as directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito das suas áreas de responsabilidade (Decreto Lei Nº61, 2006: s.p.).

A ECE para além do seu Comando é constituída também pelos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD) que integra entre outros comandos, o Comando da Logística (Cmd Log). Na directa dependência do CEME, compete ao Cmd Log assegurar as actividades do Exército no âmbito da administração dos recursos materiais e financeiros de acordo com os planos e directivas superiores. O Cmd Log na sua estrutura, compreende o seu comando e Estado-Maior, Inspecção, Centro de Finanças, a Direcção de Material e Transportes (DMT), a Direcção de Infra-Estruturas (DIE), Direcção de Saúde (DS), Direcção de Aquisições (DAq), Direcção de Finanças (DFin), Instituto Geográfico do Exército (IGEOE), Conselho Fiscal de Estabelecimentos Fabris (CFEF) e a Repartição de Apoio Geral (RAG). Das diversas tarefas realizadas pelo Cmd Log importa realçar, tomando em conta o tema central deste trabalho, as desempenhadas pela DMT e pela DAq em particular no apoio às FND. A DMT tem como principal missão, executar de forma integrada as actividades logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção e serviços de campanha de acordo com as directivas superiores. À DAq compete entre outras funções, promover a aquisição de bens e serviços e a realização de empreitadas de obras públicas necessárias à satisfação das necessidades do Exército, bem como a alienação de materiais e equipamentos incapazes (Decreto Regulamentar N.º 74, 2007: s.p.).

A FOPE<sup>6</sup> está directamente dependente do Cmd Op, que compreende as Grandes Unidades e Unidades Operacionais, as Zonas Militares dos Açores e da Madeira, e ainda as forças de A/G. Ao Cmd Op compete em tempo de paz comandar a estrutura operacional do Exército, participar na realização de estudos e planeamentos de estado-maior que lhe forem solicitados, aprontar e manter as forças do Exército, bem como estudar, planear e conduzir

---

<sup>6</sup> Ver Anexo D – Organograma da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE)





o treino e emprego das forças, e em tempo de guerra conduzir as forças que lhe forem atribuídas. Constituem as Grandes Unidades e Unidades Operacionais as três brigadas aprontadas pelos elementos da EBE, são elas a Brigada Mecanizada, a Brigada de Intervenção, e a Brigada de Reacção Rápida, cuja finalidade principal é o cumprimento de missões operacionais (Decreto Lei N.º 61, 2006: s.p.).

As forças de A/G são unidades de apoio de combate e de apoio de serviços que asseguram capacidades adicionais às grandes unidades, unidades operacionais e zonas militares, bem como a flexibilidade para responder a compromissos internacionais específicos. Estas forças geram capacidades nas áreas de transportes, reabastecimento e serviços, manutenção, evacuação e hospitalização, entre outras (Decreto Regulamentar N.º 68, 2007: s.p.).

A EBE tem como principal missão o aprontamento e o apoio à FOPE, e é composta pelas U/E/O que têm como competência genérica formar, aprontar e manter as forças operacionais. Das U/E/O que constituem a EBE importa realçar as tarefas desempenhadas pelos Estabelecimentos (Hospital Militar Principal, Hospitais Regionais, Centros de Saúde e Estabelecimentos Fabris do Exército) e Órgãos (DGME) no âmbito do Apoio Logístico, uma vez que os primeiros são elementos com atribuições genéricas nas áreas da Logística de produção e da saúde militar, e os segundos têm a incumbência de prestar apoio a outras U/E/O do Exército (Decreto Regulamentar N.º 75, 2007: s.p.).

### **2.2.2 Responsabilidades dos Encargos Operacionais Actuais**

De acordo com a temática em estudo importa analisar quais as unidades da estrutura do Exército Português responsáveis por estabelecer os encargos operacionais em termos de unidades Logísticas<sup>7</sup>.

Na estrutura do SFN as unidades de A/G da FOPE com a responsabilidade de preparar módulos para Apoio Logístico às Brigadas são: Companhia de Manutenção (CMan); Companhia de Reabastecimento e Serviços (CReabSvc); Companhia de Transportes (CTransp) (PLMLP, 2005: 4).

A CMan é garantida pelo Regimento de Manutenção (RMan) sediado no Entroncamento, tem como missão garantir o A/D de Manutenção às U/E/O da EBE e o A/G de Manutenção às Brigadas e às U/E/O da EBE, tendo ainda a possibilidade de fornecer módulos de Manutenção às brigadas ou outras forças a destacar (QO CMan, 2005: 2).

A CReabSvc é garantida pela Escola Prática dos Serviços (EPS) sediada na Póvoa do Varzim, que tem como principal missão garantir os Serviços de Campanha a uma brigada e fornecer a componente Reabastecimento para constituir a CReabTransp/BApSvc, e fornecer

---

<sup>7</sup> Ver Anexo E – Composição e localização dos Comandos, Direcções e U/E/O de Apoio Logístico da EBE e da FOPE



ainda módulos de Reabastecimento e Serviços de Campanha para apoio de uma força, dentro ou fora do TN. De referir que a CReabSvc tem uma Secção de Reabastecimento e uma Secção Sanitária em Ordem de Batalha (OB), apenas são levantadas quando em treino operacional ou projectada em situação de campanha (QO CReabSvc, 2007: 2).

A CTransp é garantida pelo Regimento de Transportes sediado em Lisboa e tem como principal missão assegurar o transporte do abastecimento de todas as classes, tendo ainda a possibilidade de fornecer módulos de transporte, para em conjunto com os módulos de Reabastecimento e Serviços constituir a CReabTransp/BApSvc/Brigada. De referir também que na sua estrutura, possui uma Secção de Reabastecimento e uma Secção Sanitária em OB, a levantar quando em treino operacional ou companhia empregue como um todo em situação de campanha (QO CTransp, 2007: 2).

Ao nível do A/G à FOPE faz sentido referir ainda o Hospital Cirúrgico Móvel (HCM) e ainda a Unidade de Apoio Geográfico (UnApGeo) que se encontram em OB, sendo levantado apenas quando em treino operacional ou projectado em situação de campanha ou situações de catástrofe ou emergência no caso do HMC, ou quando em treino operacional e como “Augmentation”<sup>8</sup> em apoio de uma brigada projectada em situação de campanha no caso da UnApGeo. O HMC deve ser garantido pelo Hospital Militar Principal (HMP) sediado em Lisboa, tem como principal missão garantir o apoio sanitário de Role 2 a uma FND no TO ou no âmbito de outras missões de interesse público em situações de emergência ou catástrofe, garante ainda o fornecimento de módulos de Apoio Sanitário às FND quando necessário (QO HMC, 2007: 2). A UnApGeo é garantida pelo Instituto Geográfico do Exército (IGEOE) sediado em Lisboa e tem como principal missão conduzir as actividades de informação geográfica em apoio de uma brigada, acrescentando a possibilidade de fornecer módulos de Informação Geográfica a FND quando necessário (QO UnApGeo, 2006: 2).

A BrigMec assim como a BrigInt possuem organicamente um BApSvc, do qual tem apenas levantado o seu comando, sendo que a restante estrutura orgânica encontra-se em OB, ou seja, é levantada apenas quando em treino operacional ou Batalhão projectado em situação de campanha, recebendo os meios necessários das unidades de A/G para o efectuar ((QO BApSvc da BrigInt, 2006: 2) e (QO BApSvc da BrigMec, 2006: 2)). A BrigRR contrariamente às anteriores não possui uma unidade de apoio de serviços orgânica, além da sua Companhia de Comando e Serviços (CSS) para apoio ao comando, recebendo os meios necessários das unidades de A/G, de uma forma modular, caso a situação o justifique.

Falando numa possível divisão do apoio de serviços por módulos de apoio, poder-se-á enquadrar a responsabilidade da EPS nas Funções Logísticas Reabastecimento e Serviços,

---

<sup>8</sup> Aumento (tradução nossa)





o RMan na Função Logística Manutenção, o RTransp na Função Logística Movimentos e Transportes, o HMP na Função Logística Apoio Sanitário, o IGOE no fornecimento de Material Criptográfico.

### **2.2.3 Síntese Conclusiva**

Em suma, podemos verificar que o Apoio Logístico às FND no TO é uma responsabilidade do Cmd Log através das suas Direcções de Serviços (DMT; DS; DAq), dos Depósitos (DGME), Unidades de A/G e ainda da Unidade Mobilizadora. Contudo, este apoio deve ser efectuado em constante coordenação com o Cmd Op, uma vez que este é o responsável pelo comando das forças no TO.

Tomando como referência alguns antecedentes relativamente ao apoio a partir do TN, a criação de um Pelotão de Terminal no RTransp constituiu uma mais valia para o Apoio Logístico a efectuar às FND no TO, uma vez que este permite um controlo de material de forma diligente e eficiente. Contudo parece-nos “(...) que seria necessário que este pelotão tivesse no TO uma “antena” que lhe possibilitasse o controlo efectivo dos materiais, pois a partir do TN, poderá não ser uma missão fácil de cumprir” (FARINHA, 2003: 30).

## **2.3 Análise do Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas nos Teatros de Operações**

### **2.3.1 Kosovo**

O comprometimento do Estado Português na contribuição para a estabilização de paz no Kosovo, consubstancia-se com um efectivo de aproximadamente 300 Homens (H) para a Operação JOINT GUARDIAN/KFOR.

As FND no KOSOVO estão integradas numa força multinacional, sendo que de acordo com a doutrina OTAN, o Apoio Logístico é uma responsabilidade Nacional. Assim a sustentação das FND no TO, depois de um período de auto-sustentação, tem sido garantido nos seguintes moldes (Plano Administrativo-Logístico “EDREV”, 2005: s.p).

O Reabastecimento da Classe I OTAN é realizado pelo Reino Unido (UK) de acordo com o MOU/TA estabelecido entre os dois países, sendo que no caso específico da água engarrafada é também fornecida pelo UK de acordo com o recomendado nas SOP KFOR para o emprego da força. No reabastecimento da Classe II OTAN foi estabelecido um TA com a França para assistência técnica e eventual fornecimento de sobressalentes para as viaturas Panhard M11, e foram ainda estabelecidos contactos com os Americanos localizados em “Camp Bondsteel” para o fornecimento de sobressalentes para os HUMMER M816 e M818. No âmbito da Classe III, a França é a “Lead Nation” para o combustível, até à data, podendo vir a ser outro país ou uma eventual sub-contratação sob a égide do HQ



KFOR/NATO, sendo que o batalhão é abastecido em “Slim Lines”/UK de acordo com o MOU/TA. De acordo com referido anteriormente ao nível do reabastecimento, exceptuando alguns artigos da Classe I e da Classe III na sua totalidade, o Exército Português tem garantido o fornecimento de todos os artigos das Classes I (rações de combate e viveres específicos de acordo com hábitos alimentares tradicionais), II, V, VI, VII, VIII e IX, essencialmente através de voos assegurados pela Força Aérea Portuguesa.

No que diz respeito aos Transportes, os abastecimentos são enviados do TN para o TO por meios aéreos, terrestres ou marítimos, militares ou comerciais que, para cada volume, peso, características ou prioridade da carga a transportar, se venha a revelar o mais apropriado. O Regimento Transportes/DMT através da subsecção FND e a Equipa de Terminal/KFOR garante a colocação do material no local, data e hora indicada.

Ao nível da manutenção, as FND executam trabalhos de manutenção no TO até ao nível de Manutenção Intermédia de A/D. As reparações não devem exceder os 14 dias, e quando isso acontece normalmente por falta de qualificação técnica para reparar equipamentos específicos, tem-se procedido ao envio de Equipas de Contacto ao TO/KFOR. Em termos gerais, os pedidos de evacuação de material para reparação no TN são feitos da seguinte forma: a FND/KFOR solicita a evacuação do material ao Cmd Log, dando conhecimento à Unidade Mobilizadora, DS, RTransp/DMT, para de seguida a entidade gestora elaborar um parecer sobre viabilidade de evacuação, a remeter ao Cmd Log, para que este determine o procedimento a adoptar.

No âmbito da função Apoio Sanitário, o processamento ocorre da seguinte forma: a FND/KFOR garante o apoio sanitário de Role 1; o Role 2 é garantido pelo Centro Médico Francês localizado em PLANA; o Role 3 é garantido pelo US Army Hospital localizado em “Camp Bondsteel”, ou outro se a situação o exigir; por último o Role 4 é uma responsabilidade Nacional. De referir ainda que é de responsabilidade nacional a evacuação de todos os militares aos quais seja previsto um período de recuperação superior a 15 dias, bem como a transladação de restos mortais para o TN.

Ao nível da Função Logística Serviços, a FND/KFOR utiliza o serviço de lavandaria fornecido pelo UK de acordo com o MOU/TA estabelecido, e utiliza ainda as instalações e estruturas cedidas pelo UK para aquartelamento da Força Portuguesa.

### **2.3.2 Líbano**

A participação do Exército Português na *United Nations Interim Force In Lebanon* (UNIFIL), no Líbano é materializada em 5 militares na QG/UNIFIL, e 140 militares da Companhia de Engenharia com a missão de garantir ao Comando de Sector da UNIFIL, mobilidade, protecção e apoio geral de Engenharia, assim como a capacidade para conduzir operações independentes em dois locais diferentes, para além do seu estacionamento. A



BrigMec constitui-se como UnOrg/UnMob da UnEng/FND/UNIFIL, sendo responsável pela sua organização e aprontamento. Relativamente à projecção/rendição da FND/UNIFIL, cabe ao Cmd Log após parecer favorável do Cmd Op tratar de todos os assuntos relativos ao transporte de pessoal e material de e para o TO. De referir que apesar da missão decorrer sob égide da ONU, o Apoio Logístico à FND/UNIFIL é uma responsabilidade do Exército Português, e o apoio prestado a partir de TN é garantido pelo Cmd Log e pela UnMob (Plano Administrativo-Logístico “CEDRO”, 2006: 6).

A sustentação da força no TO foi garantida através de um MOU celebrado bilateralmente entre Portugal e a ONU, decorrendo deste acordo o Apoio Logístico à UNIFIL no TO processa-se de acordo com o seguinte (Plano Administrativo-Logístico “CEDRO”, 2006: 7 a 19).

No que diz respeito à função Logística Reabastecimento, se os artigos envolvem movimento de carga, a CEng /UNIFIL envia do TO a requisição ao Cmd Op que a verifica e solicita o seu fornecimento ao Cmd Log. Caso exista em depósito a DMT procede à ordem de fornecimento, não havendo é solicitado à DAq a aquisição dos artigos, sendo que o envio é coordenado entre a UnMob e o Regimento Transportes (RTransp). No caso dos artigos sem movimento de carga, a requisição é enviada directamente à DMT, que caso exista em depósito emite a ordem de fornecimento, não existindo em depósito deve ser avaliada aquisição em TN ou no TO. Caso seja autorizada a aquisição no TO, deve ser privilegiada a aquisição a outros contingentes da UNIFIL. Na Classe I, o reabastecimento de viveres secos é da responsabilidade da ONU, contudo as rações de combate bem como componentes de alimentação tradicional portuguesa são uma responsabilidade nacional. A CEng/UNIFIL é auto-suficientemente no tratamento e abastecimento de água, sendo que o reabastecimento de níveis é efectuado pela ONU. Nas Classes II, VII, X, a CEng/UNIFIL foi projectada com os níveis de abastecimentos completos, sendo o reabastecimento uma responsabilidade nacional. Na Classe III, a CEng/UNIFIL entrou em teatro com 15 DOS e os reabastecimentos são responsabilidade da ONU, mediante requisições enviadas ao QG/UNIFIL. O reabastecimento de lubrificantes específicos é um encargo nacional, cuja responsabilidade é do Cmd Log. O reabastecimento das Classes IV, VI, VIII, IX, é um encargo nacional, com excepção de alguns artigos da Classe VIII como o caso do sangue e derivados que são responsabilidade da UNIFIL. De referir que deve ser privilegiada a aquisição destas classes de abastecimentos no TO, com excepção da Classe VIII que é uma responsabilidade nacional da Direcção de Saúde. Por último, o abastecimento da Classe V é um encargo nacional, cuja responsabilidade de gestão é da DMT, sendo fornecido após sancionamento pelo Cmd Op com conhecimento do Cmd Log. A ONU reembolsa os custos relativos ao consumo de munições em operações e em treino operacional ou teste de armamento, caso haja autorização do QG/UNIFIL, sendo que as



munições gastas em tiro de manutenção constituem encargo nacional, não sendo o Exército Português ressarcido por estas. Para efeitos de ressarcimento, é preenchido no fim de cada trimestre o *Quarterly Report of Ammunition Holdings and Expenditure* e enviado ao QG/UNIFIL e ao Cmd Log dando conhecimento ao Cmd Op.

Ao nível da função Logística Transporte, é responsabilidade da DMT centralizar todas as requisições de pessoal e material, e coordenar com a ONU as operações relativas ao mesmo. Para preparar o envio de materiais para o TO é constituída uma Secção de Terminal que serve de ligação entre a CEng/UNIFIL e a UnMob. De referir que todo o material enviado para o TO deve constar das Listas de Carga ou das Listas de Material Militar (LMM), conforme regulamentação em vigor, e o transporte processa-se pelos meios mais adequados ao tipo de transporte a efectuar.

A Manutenção no TO é efectuada até ao nível de Manutenção Intermédia de A/D, sendo que as reparações não devem exceder os 14 dias. Caso se verifique um prazo de reparação superior ao referido anteriormente a CEng/UNIFIL emite requisição à DMT que envia Equipas de Contacto para o TO ou propõe a evacuação para o TN. Em situações excepcionais pode ser autorizada a troca controlada<sup>9</sup> ou a canibalização controlada<sup>10</sup> para repor a operacionalidade de um equipamento.

No âmbito da função Logística Serviços, as FND utilizam para aquartelamento as infra-estruturas cedidas pela ONU, sendo que o alojamento e acomodação de delegações no TO são uma responsabilidade das FND.

No que diz respeito ao Apoio Sanitário, este efectua-se em coordenação com o QG/UNIFIL. O apoio sanitário de Nível 1 é assegurado em Naqoura, o Nível 2 pela Bélgica (Hospital em TIBNNIN), o Nível 3 pelo Hospital de Hammoud (40 km a Norte de TYR), o Nível 4 pelo Hospital Areteion de Nicosia, e o Nível 5 é Nacional devendo a evacuação para TN ser em coordenação com o *Medical Support* da UNIFIL. Todos os indisponíveis cujo prazo de recuperação se preveja superior a 15 dias devem ser evacuados, mediante despacho do CEME.

### **2.3.3 Afeganistão**

A participação de forças do Exército Português na *International Security Assistance Force* (ISAF) no Afeganistão é concretizada através de 4 militares no QG/ISAF e 157 militares na FND/ISAF, onde está incluído o *Tactical Air Control Party* (TACP) da responsabilidade da Força Aérea Portuguesa com 7 militares, e ainda 2 militares espanhóis com o estatuto de observadores no âmbito da cedência das viaturas VAMTAC pelo Exército Espanhol. A organização do aprontamento da FND/ISAF é da responsabilidade da Brigada

---

<sup>9</sup> Ver Anexo L – Definição de Troca Controlada.

<sup>10</sup> Ver Anexo L – Definição de Canibalização Controlada.



de Reacção Rápida (BrigRR), constituindo-se o RI1 como a UnMob. A projecção e rendição de material e pessoal de e para o TO é responsabilidade primária da DMT (Plano Administrativo-Logístico “PAPOULA”, 2005: 6).

O Apoio Logístico à FND/ISAF em “Camp Warehouse” está consignado nos MOU e TA celebrados bilateralmente entre Portugal e Alemanha. Contudo existem outros MOU/TA com países participantes na ISAF, nomeadamente com a França (para sobressalentes das viaturas M11), a Itália (para sobressalentes das viaturas IVECO), e eventualmente com os EUA (para sobressalentes das viaturas HMMWV), e bilateralmente entre Portugal e Espanha para as viaturas URO (Plano Administrativo-Logístico “PAPOULA”, 2005: 7).

Assim a sustentação da FND/ISAF efectua-se de acordo com os seguintes pressupostos (Plano Administrativo-Logístico “PAPOULA”, 2005: 8 a 17).

Ao nível da Função Logística Reabastecimento, na Classe I OTAN o reabastecimento é realizado pela empresa Ute Tecnové S.L. – Ucalisa, sendo que esta empresa é também responsável pelo fornecimento de água engarrafada. Os componentes de alimentação tradicional portuguesa bem como as rações de combate são uma responsabilidade Nacional. De referir que no TO segundo o contrato com a Ute Tecnové S.L. – Ucalisa, a exploração do Bar Português e advenientes lucros são responsabilidade da empresa. Na Classe II OTAN a FND/ISAF inicia a operação com os abastecimentos das Classes II e VII (armamento individual) nacional, recebendo no TO os abastecimentos das restantes classes que requisitarem, sendo que relativamente à Classe IX nacional a Cadeia Logística Nacional disponibiliza uma LNA para fazer face às necessidades da força, considerando também os diversos TA estabelecidos com outros contingentes neste âmbito. Na Classe III, a FND/ISAF é abastecida em depósitos localizados no Aeroporto de Cabul (KAIA), e excepcionalmente nos depósitos de combustível de “Camp Warehouse”. As Classes IV e V OTAN são uma responsabilidade nacional, sendo que nesta última a FND inicia a operação com a Dotação Operacional de Munições (DOM) constante da directiva do CEME para a FND.

Respeitante à Função Logística Transporte, esta função é assegurada na sua totalidade por meios aéreos, militares ou comerciais que sejam os mais apropriados à carga a transportar. O planeamento do transporte é responsabilidade da DMT em coordenação com a FND e o RTransp, este através da subsecção FND e Secção de Terminal/ISAF garante a colocação do material no local e na data/hora indicada.

Ao nível da Manutenção, a FND/ISAF efectua trabalhos de manutenção no TO até ao nível de Manutenção Intermédia de A/D. As reparações não devem exceder os 14 dias, pelo que quando tal se verifique a FND/ISAF solicita apoio adicional de manutenção à UnMob, para que esta providencie o envio de Equipas de Contacto ao TO, contudo se a reparação exceder as suas capacidades propõem evacuação para TN. Em situações excepcionais a



FND/ISAF pode solicitar a troca controlada ou canibalização controlada para repor a operacionalidade do equipamento.

No que diz respeito à Função Logística Apoio Sanitário, o Comandante do Módulo Sanitário é responsável pela requisição dos artigos da Classe VIII Nacional e pela elaboração do Relatório Administrativo – Logístico da parte respeitante à situação sanitária da força, especificando as acções de evacuação e hospitalização. O Hospital de Campanha Francês garante o apoio sanitário de Role 2, sendo que o Role 3 e Role 4 são uma responsabilidade Nacional. Apenas deverão permanecer no TO os indisponíveis cuja recuperação se preveja inferior a 15 dias, caso contrário deverá ser proposta a sua evacuação. O repatriamento de indisponíveis e a transladação de restos mortais são responsabilidade Nacional e carece de autorização do CEME e/ou CEMGFA.

No âmbito da Função Logística Serviços, a empresa espanhola Ute Tecno S.L. – Ucalisa tem com o Exército Português um contrato para prestação de serviços de lavandaria, manutenção das instalações e outros serviços (ginásio, sala de TV, sala de Internet). A FN/ISAF utiliza para aquartelamento as instalações e estruturas cedidas pela Espanha, sendo o alojamento/acomodação das delegações no TO uma responsabilidade da FND/ISAF.

## **2.4 Modelos Comparativos no Apoio Logístico às “Expeditionary Forces”**

### **2.4.1 Exército Francês (“L’Armée de Terre”)**

O Exército Francês como resultado da última reestruturação criou simultaneamente dois Órgãos de Comando, Comando de Força de Acção Terrestre (CFAT) e o Comando de Força Logística Terrestre (CFLT)<sup>11</sup> (BRITEZ DIAS, 2000: 3).

O CFLT depende directamente do Estado-Maior do Exército (EMAT) e tem como missão assegurar em qualquer altura a continuidade e permanência do apoio operacional das forças terrestres em operações. Para além do referido anteriormente tem ainda a responsabilidade de preparar as forças logísticas terrestres, garantir o seu treino e colocação em posição para uma operação; conduzir o apoio de serviços das forças projectadas; assegurar a continuidade e a permanência do Apoio Logístico operacional do Exército em tempo de paz, crise e guerra; fornecer a parte terrestre das estruturas inter-ramos de comando logístico, em particular o Posto Comando (PC) do Comando de Apoio de Serviços (COMSOUT) (BRITEZ DIAS, 2000: 6).

O CFLT realiza a Logística de produção, e a COMSOUT a Logística operacional no TO, sendo que no TO podem ser implementadas várias zonas ou bases como: Zona

---

<sup>11</sup> Ver Anexo F – Organograma do Exército Francês (L’Armee de Terre)





Logística do Teatro (ZLT), Agrupamento Logístico (GL), Base de Sustentação Divisionária (BSD) e ainda Destacamento Avançado de Sustentação (DAS) que é responsável pelo apoio às Brigadas no TO<sup>12</sup> (Memento sur la Logistique du Groupement en Operations, 2006: 6 e 7).

Para aplicar a função Logística o CFLT dispõe de dois EM de Brigadas Logísticas, respectivamente instalados em Montlhéry para a 1ª Brigada e em Souge para a 2ª Brigada e têm por missão treinar as Unidades atribuídas e de reforço, assim como levantar os PC logísticos projectáveis; e comandar as Zonas Logísticas no TO. As Brigadas Logísticas incluem Unidades atribuídas, Unidades de reforço, e podem ainda eventualmente ter Unidades que são colocadas à sua disposição quando a situação o exija. Em tempo de paz as Unidades atribuídas às Brigadas Logísticas estão sob sua autoridade, e constam de: Regimentos de Transporte, para missões de apoio ao movimento, de apoio à mobilidade e de transporte para actuar nas Zonas Logísticas; Regimentos de Material para manter em condições os materiais e aprovisionamento de munições; e ainda Regimentos Sanitários para Apoio Sanitário da força. As Unidades de reforço ficam às ordens das direcções e serviços que as accionam em tempo de paz, mas são confiadas às Brigadas para o seu treino, e constam de Unidades pertencentes às bases de apoio de material dependentes das Direcções Regionais ou de Batalhões de Intendência. Existem ainda Unidades que são colocadas à disposição do CFLT apenas no momento do empenhamento da força em função das suas necessidades, como é o caso do Serviço de Combustíveis das Forças Armadas (BRITEZ DIAS, 2000: 12).

O Exército Francês no Apoio Logístico às suas forças preconiza também aquilo a que chama de “*Module 150*”<sup>13</sup>. Este módulo consiste num conjunto de materiais que permite a um efectivo de aproximadamente 150 Homens sobreviver em campanha com um conforto relativo, durante um curto período de tempo, tendo quando necessário a possibilidade de se deslocar rapidamente<sup>14</sup>. O “*Module 150*” é constituído por seis submódulos: material diverso; material de conservação; material de higiene; material de cozinha; material de acampamento e ainda material de armazenamento e abastecimento de água. Contudo, apresenta ainda sete lotes complementares destes submódulos, são eles: artigos de desporto; artigos eléctricos; artigos audiovisuais; artigos de bricolage; artigos de entretenimento; produtos de higiene e ainda artigos de louças (HUBERT, 2000: s.p.).

---

<sup>12</sup> Ver Anexo G – Esquema representativo da implementação do Apoio Logístico do Exército Francês no TO

<sup>13</sup> Módulo 150 (tradução nossa)

<sup>14</sup> Ver Anexo H – Figura representativa da mobilidade associada ao “Module 150”



#### **2.4.2 Exército Estados Unidos da América (“US ARMY”)**

Quando fazemos referência aos Estados Unidos da América (EUA) em qualquer área da Segurança e Defesa, facilmente percebemos a descomunal diferença de potencial relativamente a outros países, no entanto é inegável a influência da doutrina e procedimentos empregues pelos EUA sobretudo nos países que integram a OTAN.

No Exército Americano em cada escalão existe uma entidade responsável por efectuar o Apoio Logístico, o *Forward Support Company* (FSC) para o escalão Batalhão, o *Forward Support Battalion* (FSB) para escalão Brigada, a *Division Support Command* (DISCOM) para escalão Divisão, o *Corps Support Command* (COSCOM) para o Corpo de Exército, e ainda Theater Support Command (TSC) para todo o TO (FM 4-93.50, 2002: s.p).

A organização da DISCOM depende do tipo de missão, mas de um modo geral é constituído pelo seu comando, um *Division Support Battalion*<sup>15</sup> (DSB) e por FSB. Os DSB garantem o apoio à retaguarda da Divisão e aos FSB, que por sua vez são colocados em A/D das respectivas Brigadas ((FM 63-20, 1990: s.p.) e (FM 63-21, 1990: s.p)).

O FSB<sup>16</sup>, na sua organização é constituído por *Forward Support Companies* (FSC) que fornece apoio multi-funcional aos Batalhões, uma *Brigade Support Company* (BSC) que presta A/D às Brigadas, uma *Forward Support Medical Company* (FSMC) que fornece Apoio Sanitário dentro da área do FSB, e pelo *Headquarters and Distribution Company* (HDC) que fornece todas as classes de abastecimento para as unidades da Brigada (FM 4-93.50, 2002: s.p).

Nesta abordagem ao Apoio Logístico do Exército dos EUA iremos apenas efectuar uma possível comparação, necessariamente resumida, da *Infantry Brigade* que possui um FSB e ainda da *Stryker Brigade Combat Team* (SBCT) que possui um Brigade Support Battalion (BSB), às Brigadas do SFN como a BrigInt e a BrigMec, estas que possuem organicamente um BapSvc.

A *Infantry Brigade* possui organicamente um FSB normalmente constituído pelo Comando, uma Companhia de Reabastecimento, uma Companhia de Manutenção, e uma Companhia de Apoio Sanitário. O FSB efectua o Reabastecimento das Classes<sup>17</sup> I; II; III; IV; V; VII; VIII; e IX; faz Manutenção de A/D à Brigada; fornece Serviços de Campanha (por exemplo registo de sepulturas) quando apoiado pela DSB ou pelo TSC; e assegura o Apoio Sanitário à Brigada. Para além do referido anteriormente o FSB deve informar e aconselhar o Cmdt da Brigada das suas capacidades de apoio; e ainda planear, coordenar e executar um plano de defesa da área de apoio de serviços da Brigada (FM 7-30, 1995: s.p.).

---

<sup>15</sup> Anteriormente designado por Main Support Battalion (MSB)

<sup>16</sup> Ver Anexo I – Organograma do Forward Support Battalion (FSB)

<sup>17</sup> Ver Anexo J – Classes de Abastecimentos do Exército dos EUA





Num processo de modernização levado a cabo pelo Exército dos EUA, este sentiu necessidade de conferir maior mobilidade e flexibilidade às suas forças, garantindo rapidez na projecção e adaptação a um maior espectro de missões, e uma maior facilidade de sustentação, tendo por base elevada tecnologia. Recorrente desta intenção surgiu então a SBCT criada para actuar em todo o espectro de operações, sendo desenhada para ser empregue em operações de pequena escala, possuindo organicamente BSB que garante o A/D à Brigada. O BSB da SBTC tem um nível de sustentação de 72 horas, e é constituído pelo Comando e Companhia de Distribuição, Companhia de Manutenção, Companhia Sanitária, podendo ser reforçado por uma Companhia de Apoio Logístico Multi-Funcional<sup>18</sup> (FM 3-21.31, 2003: s.p.).

Neste conceito de apoio destaca-se a limitada capacidade de armazenagem, o que obriga à diminuição de níveis orgânicos, sendo de salientar a necessidade de garantir no TO o fornecimento de água (Classe IW) e combustíveis (Classe III). O Transporte está organizado de forma a assegurar adequada e rapidamente todos os reabastecimentos necessários à Brigada. Ao nível da Manutenção o conceito de emprego passa pelo apoio mais à frente possível, existindo cinco equipas de contacto na CMan, tendo uma capacidade limitada de manutenção na área de Apoio Logístico da Brigada. O Apoio Sanitário neste tipo de estrutura está orientado mais para a prevenção, sendo que as questões psicológicas assumem especial relevância através da secção *Mental Health* que procura treinar e aconselhar os soldados para lidar com problemas pessoais, comportamentais ou psicológicos. De referir ainda que é expectável que a SBCT recorra ao *Contracting* e HNS no TO para colmatar eventuais necessidades logísticas da força (FM 3-21.31, 2003: s.p.).

---

<sup>18</sup> Ver Anexo K – Organograma do Brigade Support Battalion (BSB)



### 3. COMO DEVE SER EFECTUADO O APOIO LOGÍSTICO ÀS FND? A PARTIR DO TN OU A PARTIR DA HNS.

#### 3.1 Metodologia

Na realização do presente trabalho, foram utilizadas duas técnicas de pesquisa que considerámos ser as mais adequadas tendo em conta o objectivo do trabalho e os dados que ambicionamos obter, bem como o tempo disponível para o realizar. As técnicas utilizadas foram o questionário e a entrevista (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2008: 118 a 195).

Com a primeira técnica, o questionário<sup>19</sup>, pretendíamos que nos fosse referido quais as principais dificuldades relativamente ao Apoio Logístico às FND, para de seguida os inquiridos emitirem a sua opinião sobre qual a melhor forma de realizar o Apoio Logístico optando por duas modalidades: Modalidade A – A partir de TN e Modalidade B – A partir da HNS. Contudo, de forma a completar os questionários efectuamos ainda entrevistas semi-directivas, para as quais elaboramos um documento com orientações gerais dos assuntos a abordar<sup>20</sup>. Através destas duas técnicas referidas anteriormente, pretendemos obter um conjunto de respostas que nos possibilite responder à questão central deste trabalho.

O questionário gerado é constituído por um conjunto de perguntas fechadas e abertas, evitando que o entrevistado se desvie da questão central que se pretende estudar, mas permitindo-lhe a liberdade suficiente para transmissão de experiências e opiniões práticas. De forma a obtermos as respostas adequadas para o tema em estudo, o questionário em causa foi submetido a uma validação inicial, sendo para tal entregue a alguns Oficiais familiarizados com esta área, entre os quais o orientador e o co-orientador, que concordaram com o conteúdo do mesmo. Este questionário foi lançado num universo materializado pelos Comandantes e Oficiais de Logística (G4) das FND que até à presente data tenham desempenhado funções no TO da BiH (EUFOR), Kosovo (KFOR), Afeganistão (ISAF) e Líbano (UNIFIL). No que concerne às entrevistas, pretendemos registar a opinião daqueles que em TN detêm a responsabilidade de efectuar o Apoio Logístico às FND, pelo que definimos um universo composto pelos G4 das três Brigadas do SFN, a DMT/Cmd Log, o G4 do Cmd Op e por último o Cmdt do Pelotão de Terminal do RTransp.

#### 3.2 Definição e Descrição das Amostras

De acordo com o objectivo deste trabalho, da questão central que se pretende ver respondida e do conteúdo da matéria abordada, seleccionamos Oficiais que pela sua experiência no TO tivessem possibilidade de opinar sobre este assunto. Assim, optamos por

---

<sup>19</sup> Ver Apêndice I – Questionário sobre o tema “Host Nation Support” no Apoio Logístico às FND

<sup>20</sup> Ver Apêndice II – Documento genérico para condução de entrevistas sobre o tema “Host Nation Support”



um universo de experiências definido pela totalidade dos Comandantes e Oficiais de Logística das FND, e deste universo definimos aquela que denominamos como amostra A<sup>21</sup>.

Continuando, decidimos registar também as opiniões dos principais responsáveis pelo Apoio Logístico às FND em TN, opiniões estas que constituem a nossa amostra B<sup>22</sup> materializada pelos G4 das três Brigadas do SFN, G4 do Cmd Op, chefes das três repartições da DMT/Cmd Log (Repartição de Reabastecimento e Serviços; Repartição de Manutenção; Repartição de Transportes), e ainda Cmdt Pelotão de Terminal do RTransp.

### 3.2.1 Tipos de Amostras:

#### 3.2.1.1 Amostra A – Comandantes e Oficiais de Logística das FND;

Analisando agora com maior pormenor esta amostra A verificamos que, de um universo total de 21 Comandantes de FND, seleccionados dos TO da Bósnia Herzegovina (EUFOR), Afeganistão (ISAF), Kosovo (KFOR), Líbano (UNIFIL), responderam 6 aos questionários, perfazendo um total de 28,57%. De igual forma, de um universo de 21 Oficiais de Logística, responderam 5, perfazendo um total de 23,81% do efectivo total. Desta forma constituímos esta amostra com 11 opiniões registadas perfazendo um total de 26,19%.

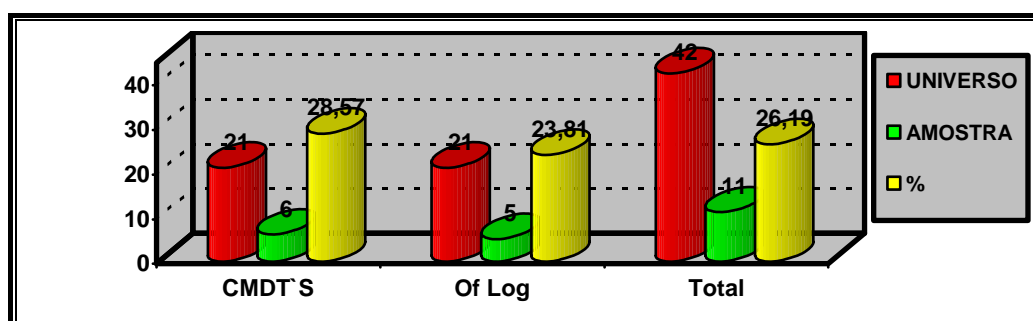


Figura 1 – Gráfico síntese da amostra A.

#### 3.2.1.2 Amostra B – Responsáveis pelo Apoio Logístico às FND em TN

Esta amostra B como já referido anteriormente, é constituída por oito entrevistas<sup>23</sup> que nos irão possibilitar identificar qual a opinião dos responsáveis directos pelo Apoio Logístico às FND em TN, e através da utilização destes dados efectuar um termo de comparação com as opiniões recolhidas na amostra A.

### 3.2.2 Características das Amostras

Neste item importa realçar as características que definimos como amostra A, referindo as principais variáveis, que são os TO onde desempenharam missão, a função que

<sup>21</sup> Ver Apêndice III – Lista de Oficiais que constituem a amostra A

<sup>22</sup> Ver Apêndice IV – Lista de Oficiais que constituem a amostra B

<sup>23</sup> Ver Apêndice V – Resumo das entrevistas efectuadas sobre o tema “Host Nation Support”



desempenhavam nessa missão, bem como a Organização Internacional (OI) em que estavam inseridos (ONU; OTAN ou UE).

### 3.2.2.1 Distribuição da amostra A por TO

Analisando os resultados obtidos podemos constatar que dos Oficiais que estiveram presentes numa FND no TO<sup>24</sup>, na sua maioria estiveram destacados na Bósnia e no Líbano (4 Oficiais cada), comparativamente com as duas opiniões registadas no Afeganistão e uma no Kosovo. Contudo, se relacionarmos as opiniões obtidas com a quantidade de FND para cada um dos TO, verificamos que as opiniões que tem maior representatividade são as dos Oficiais que cumpriram a sua missão no TO do Líbano (Ver Figura 2).

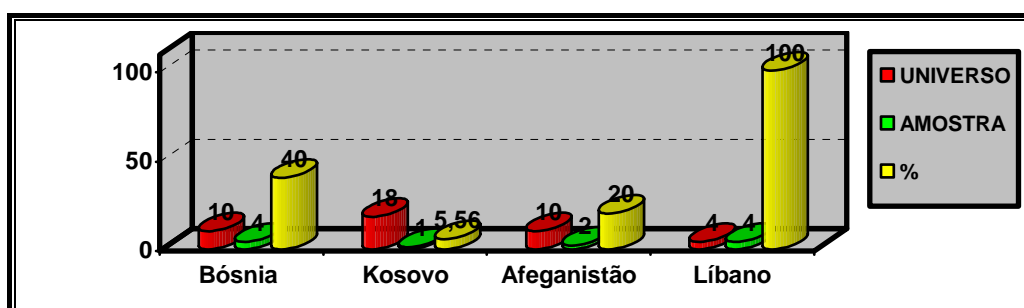


Figura 2 – Gráfico da distribuição da amostra A por Teatro de Operações (Total).

### 3.2.2.2 Distribuição da amostra A por Funções Desempenhadas

Relativamente à amostra A, importa ainda caracterizar a amostra no que diz respeito às funções desempenhadas pelos Oficiais que a constituem, identificando quais as funções que em termos percentuais mais contribuíram para obtenção de resultados nesta amostra. Assim, embora com uma diferença ínfima podemos verificar que a superioridade das respostas obtidas nesta amostra, são provenientes daqueles que no TO desempenharam funções como Comandantes de FND com 6 opiniões registadas (28,57%) contra 5 opiniões de Oficiais de Logística das FND (23,81%) (Ver Figura 3).

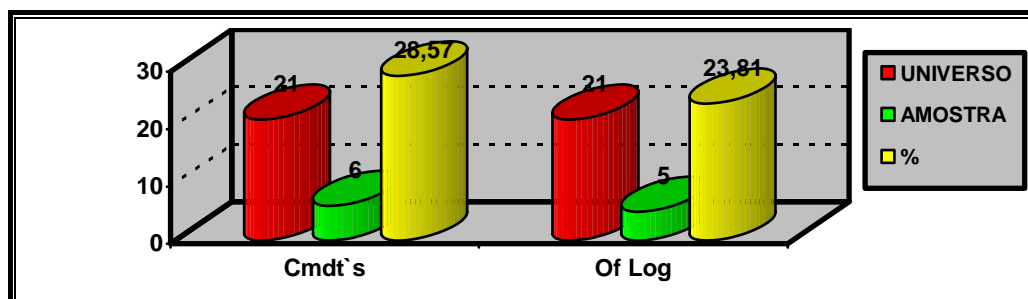


Figura 3 – Gráfico da distribuição da amostra A por Funções.

<sup>24</sup> Ver Apêndice VI – Gráficos da distribuição da amostra A por TO (detalhado)

### 3.2.2.3 Distribuição dos Oficiais da amostra A por Organizações Internacionais

Analisando os dados obtidos, podemos proferir que a maioria dos Oficiais que deram a sua opinião estiveram inseridos em missões da ONU e da UE (quatro cada) comparativamente com as três opiniões registadas de Oficiais inseridos na OTAN. No entanto se relacionarmos as opiniões obtidas com o número de Oficiais em cada OI de inserção, verificamos que a opinião mais representativa é aquela em que os Oficiais desempenharam funções inseridos na ONU (Ver Figura 4).

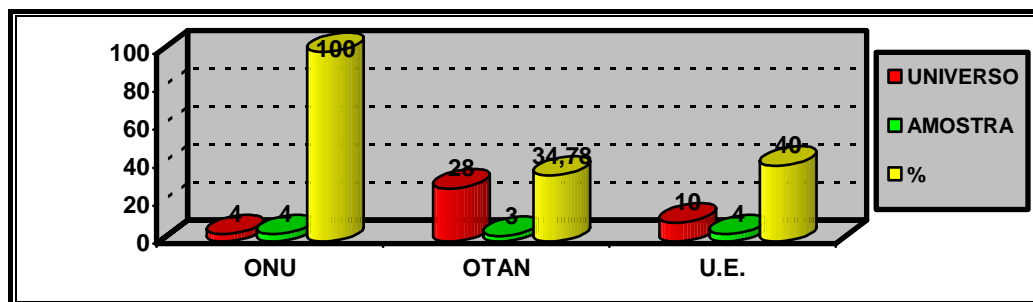


Figura 4 – Gráfico resumo da distribuição dos Oficiais da amostra A por OI

### 3.3 Procedimentos seguidos

O trabalho de campo efectuado para o presente trabalho decorreu durante o mês de Abril de 2008 e foi efectuado em duas fases distintas, uma primeira fase onde foram realizadas entrevistas nos respectivos locais de trabalho às entidades que constituem a amostra B, e uma segunda fase onde foram enviados questionários via e-mail para os Oficiais que constituem a amostra A. Atendendo ao facto dos intervenientes na Amostra A responderem ao questionário sem a nossa presença, sentimos a necessidade de elaborar um pequeno enquadramento teórico àquele documento, para mais fácil percepção dos objectivos ambicionados.

Após a realização das entrevistas respeitantes à amostra B, foi efectuada uma análise qualitativa do conteúdo das respostas, identificando as ideias primordiais que sejam importantes para as conclusões do trabalho (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2008: 226).

Relativamente aos questionários e após a sua recepção, os dados obtidos foram tratados através de uma análise quantitativa (análise estatística) de todas as questões que o permitiam, e foi ainda analisado o conteúdo das respostas a perguntas abertas retirando destas eventuais ideias para as conclusões (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2008: 222).

### 3.4 Apresentação de Resultados

#### 3.4.1 Resultados obtidos na amostra A

Durante a fase de investigação, tínhamos como objectivo principal procurar saber de forma clara qual a opinião dos inquiridos sobre o procedimento a adoptar no Apoio Logístico



às FND nas diversas Funções Logísticas, tendo em conta que este apoio podia ser cumprido através de duas modalidades distintas: Modalidade A – A partir de Território Nacional (TN) ou Modalidade B – A partir da Host Nation Support (HNS).

Analisando os dados obtidos através dos inquéritos efectuados<sup>25</sup>, podemos concluir que das duas modalidades em estudo no presente trabalho, foi maioritária a opinião daqueles que concordam com o apoio a partir da HNS perfazendo um total de 72,8% de opiniões favoráveis, contra os 27,2% de opiniões daqueles que optam pelo apoio a partir de TN.

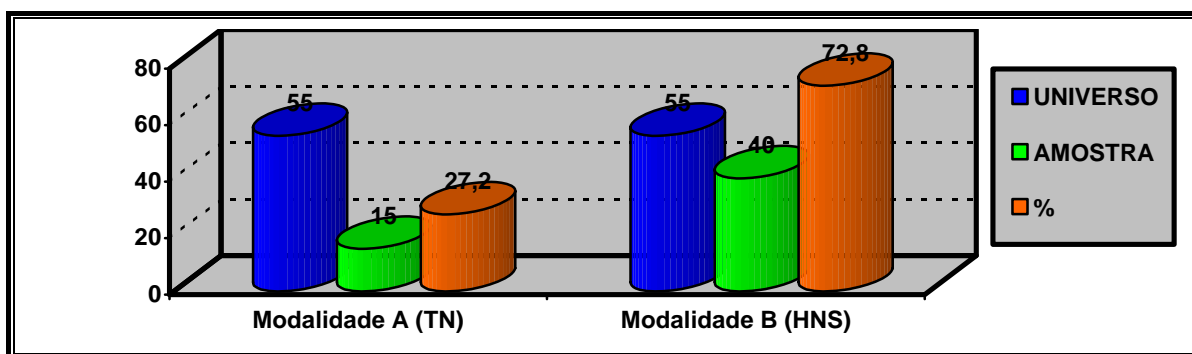


Figura 5 – Gráfico resumo das respostas ao inquérito efectuado sobre o tema HNS (Total).

Porém, de acordo com os resultados recolhidos, podemos ainda analisar de forma mais detalhada qual a opinião dos inquiridos sobre o Apoio Logístico nas diversas Funções Logísticas, optando por uma das duas modalidades em estudo.

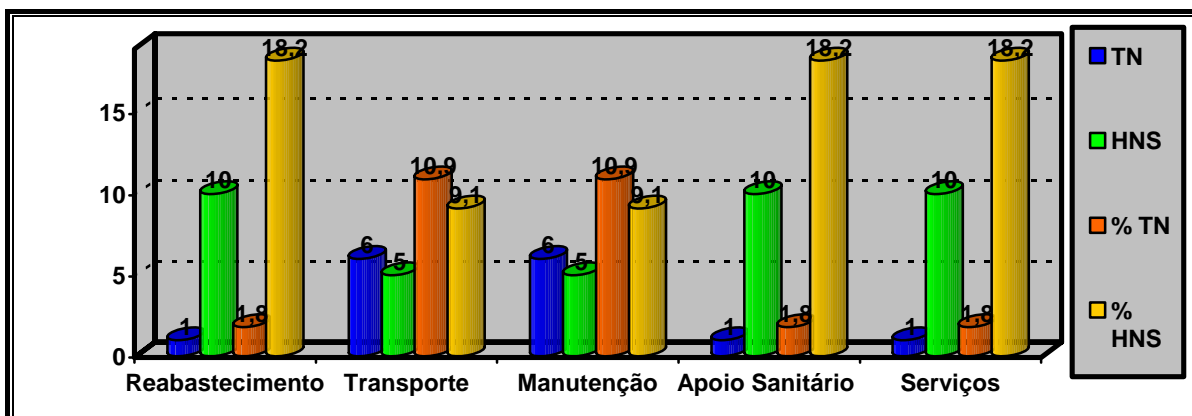


Figura 6 – Gráfico resumo relativo às opiniões registadas nas diversas Funções Logísticas.

Através de uma análise ao gráfico anterior podemos atestar que o Apoio Logístico nas Funções Logísticas Reabastecimento; Apoio Sanitário e Serviços, são aquelas que registam um maior número de respostas em concordância com a Modalidade B, ou seja Apoio Logístico efectuado a partir da HNS com 18,2%. Nas Funções Logísticas Transportes e

<sup>25</sup> Ver Apêndice VII – Quadro resumo de respostas aos questionários da amostra A



Manutenção, embora a diferença entre as duas modalidades seja mínima, os inquiridos são da opinião que o apoio deve ser efectuado a partir de TN (Modalidade A) com 10,9%.

De forma a comprovar os dados apresentados à priori, iremos de seguida fazer referência aos principais argumentos apresentados pelos Oficiais inquiridos que concordam com o Apoio Logístico a partir da HNS:

- Morosidade associada ao processo de Apoio Logístico a partir do TN, uma vez que o tempo entre a manifestação de necessidades e a sua satisfação é bastante demorado;
- Os custos associados ao transporte a partir de TN, por norma são bastante elevados; bem como a qualidade dos meios de transporte, uma vez que esta condicionará o melhor ou pior estado dos materiais aquando da chegada ao TO;
- Aproveitamento de economias de escala, bem como o incremento de empatia entre as forças destacadas e a população local recorrendo ao apoio da HNS;
- Burocracia decorrente de todo o processo logístico em TN;

Todavia, algumas das opiniões apresentadas pelos inquiridos manifestaram-se hesitantes em relação ao apoio a partir da HNS, preferindo a obtenção do Apoio Logístico a partir do TN. Das razões apontadas importa salientar as seguintes:

- Inexistência de determinados materiais e produtos no TO que apenas podem ser enviados a partir de TN, dando exemplo dos alimentos tradicionalmente Portugueses (ex. bolo-rei), alguns sobressalentes, e ainda alguns óleos e lubrificantes;
- Falta de interoperabilidade entre diversos sistemas/forças/unidades no TO;
- Falta de capacidade da Nação Hospedeira por vezes para prestar qualquer tipo de Apoio Logístico às Nações no seu território;
- Falta de especialização no TO para o desempenho de determinadas Funções Logísticas<sup>26</sup>;

### **3.4.2 Resultados obtidos na amostra B**

Inicialmente na realização das entrevistas materializadas pela amostra B, procurou-se identificar eventuais discrepâncias existentes entre a doutrina e a prática no Apoio Logístico às FND. Deste modo, analisando os dados obtidos podemos constatar que actualmente no que ao Apoio Logístico diz respeito, a maioria dos procedimentos preconizados estão a ser cumpridos, isto em grande parte deve-se ao facto da recente criação da Directiva N°23 do CEME de 2008, que determina as “Atribuições e responsabilidades na preparação e emprego de elementos e de FND do Exército no âmbito das MHP”. Porém, de acordo com as entrevistas realizadas importa registar algumas diferenças a este nível:

---

<sup>26</sup> Normalmente ocorre ao nível da Função Logística Manutenção





- Ao nível da Função Logística Reabastecimento, as requisições da força enviadas a partir do TO deviam passar inicialmente pelo Cmd Op e de seguida seriam encaminhadas para o Cmd Log para se efectivar o fornecimento à FND, no entanto, habitualmente as requisições são enviadas directamente para o Cmd Log/Repartição Reabastecimento e Serviços e só posteriormente é que o Cmd Op é informado da requisição;
- No que concerne à Manutenção, a manifestação da necessidade por parte da FND devia ser feita directamente à Repartição Manutenção/DMT/Cmd Log, contudo esta manifestação de necessidades é enviada inicialmente para o Cmd Op e apenas de seguida é reencaminhada para o Cmd Log.

Durante a execução do presente trabalho os procedimentos para o apoio Administrativo-Logístico às FND foram reajustados à nova realidade do Exército, por esta razão as diferenças existentes entre a vertente doutrinária e a vertente prática são ínfimas, sendo opinião da maioria dos Oficiais entrevistados que estes procedimentos são na actualidade os mais adequados para a realidade do nosso Exército. Contudo, parece inquestionável que existe ainda uma necessidade de “agilizar procedimentos”<sup>27</sup> para que o Apoio Logístico às FND decorra de forma mais eficiente e eficaz.

No presente estudo, pareceu-nos também imprescindível fazer uma análise sobre quais as principais dificuldades no Apoio Logístico às FND existentes nas diversas Funções Logísticas. Neste campo, embora as opiniões obtidas fossem de conteúdo bastante diversificado e rico, todas elas culminavam com aspectos que nos parecem comuns a todas as forças destacadas na maioria dos TO. Desta forma, com base na opinião dos entrevistados, iremos referenciar de seguida as dificuldades sentidas com maior frequência no Apoio Logístico às FND, a saber:

- Dificuldade em efectuar um planeamento Logístico detalhado e preciso para uma FND, através de uma previsão das reais necessidades, assim como uma provisão em tempo oportuno, local apropriado e na quantidade adequada às necessidades da força;
- Dificuldade na obtenção de material adequado à missão em TN para efectuar treino operacional;
- “Burocratização existente”<sup>28</sup> em todo o processo relativo ao Apoio Logístico, uma vez que a tomada de decisão ocorre a vários níveis e nesta intervêm diferentes entidades, tornando o processo bastante moroso;
- Relativamente ao Reabastecimento, as dificuldades surgem essencialmente devido à diferença de hábitos e costumes existentes entre os militares portugueses e o TO onde se encontram. Esta divergência, por norma dificulta a aquisição de determinados produtos (ex. géneros confecção alimentar) no TO, existindo necessidade de recorrer ao

---

<sup>27</sup> Ver Apêndice V – Entrevista Nº 4 (Oficial Logística do Cmd Op)

<sup>28</sup> Ver Apêndice V – Entrevista Nº 8 (CMDT Pelotão de Terminal do RTransp)





apoio a partir do TN. Porém o tempo que vai entre a manifestação da necessidade e a sua satisfação a partir de TN é em regra muito prolongado, não apenas devido às dificuldades inerentes ao transporte, mas também porque muitas vezes existe a necessidade da Repartição de ReabSvc/DMT/Cmd Log solicitar à DAq/DMT/Cmd Log a aquisição de determinados produtos que não existem em depósito, originando um atraso considerável até que processo de reabastecimento da força seja consumado.

➤ Ao nível do Transporte, as principais dificuldades residem essencialmente em dois aspectos fundamentais, o primeiro têm a ver com a pouca frequência de transportes de e para o TO, o segundo aspecto consubstancia-se na falta de meios e equipamentos adequados para o executar. Os custos associados ao transporte, a quantidade de carga mínima que justifique o transporte, a capacidade máxima possível a transportar, as condições em que a carga é transportada, bem como a utilização de equipamentos pouco fiáveis para o executar, são os factores originários das principais dificuldades nesta área.

➤ Na Função Logística Manutenção ocorrem provavelmente as maiores dificuldades ao nível do Apoio Logístico a uma força no terreno. Na opinião dos entrevistados, o período de vida avançado da maioria dos equipamentos colocados ao dispor de uma missão dificulta por norma a aquisição de sobressalentes na HN ou mesmo a outros contingentes. Este aspecto associado à especificidade e à escassez de alguns materiais no TO faz com que as FND tenham que obrigatoriamente recorrer ao apoio a partir do TN, tornando-se num processo moroso onde as forças aguardam longos períodos de tempo até que lhes seja restabelecida a operacionalidade do equipamento. Ainda neste âmbito, de referir que identificação incorrecta de algum material pelas FND em alguns casos, bem como a dificuldade existente em encontrar fornecedores que não estejam no canal de reabastecimento dificulta o processo de apoio prestado por esta repartição.

Relativamente à questão central deste trabalho, a maioria dos entrevistados partilha da opinião que o Apoio Logístico a uma FND a partir da HNS (Modalidade B), será com toda a certeza o caminho a seguir no futuro, constituindo-se esta como uma mais valia para o Exército Português. Durante as entrevistas, embora exista uma constante referência ao facto de nem sempre a HNS possuir as capacidades necessárias para efectuar o Apoio Logístico exigido a uma FND, parece também claro que quando esta situação não se verifica, esta modalidade de apoio será aquela que permite um apoio mais eficiente e eficaz à manobra no TO.

Resumindo, existem alguns pontos que são transversais a todos aqueles que corroboram com o Apoio Logístico a partir da HNS, são eles: satisfação das necessidades em melhores condições e mais rapidamente; incremento de empatia entre as forças no TO e a população local; elevados custos associados ao transporte de e para o TO, bem como longo período de tempo inerente a esse mesmo transporte.



Para terminar, referir que dos oito Oficiais entrevistados que constituem a amostra B, seis deles são da opinião que o Apoio Logístico deve ser realizado a partir da HNS (Modalidade B), e dois deles comungam da opinião que o Apoio Logístico a uma FND deve ser realizada através da Modalidade A – Apoio Logístico a partir de TN ou através de uma conjugação das duas modalidades<sup>29</sup>.

### **3.5 Discussão dos Resultados**

Nesta fase do trabalho é nossa preocupação efectuar uma análise crítica e necessariamente subjectiva de todos os dados obtidos, para que posteriormente nos seja possível fornecer elementos para chegarmos a uma conclusão relativamente à temática em estudo.

Desta forma, analisando as amostras descritas anteriormente tivemos oportunidade de verificar que a maioria dos Oficiais é da opinião que o Apoio Logístico deve ser efectuado a partir da HNS (Modalidade B). Em conformidade com estas opiniões, o Apoio Logístico a partir da HNS apresenta prós e contras já referidos anteriormente, sendo que as vantagens inerentes a esta modalidade de acção são indubitavelmente superiores do que recorrendo ao apoio a partir de TN. Comprovando esta afirmação, identificamos aqueles motivos que na nossa opinião assumem maior importância, ou seja, os elevados custos associados ao transporte de e para o TO; longo período de espera até que sejam satisfeitas as necessidades da força e ainda a qualidade em que o Apoio Logístico é realizado.

Embora os factores acima referidos sejam de extrema importância, parece-nos contudo que existem dois factores que assumem especial relevo quando uma FND vai para um TO e opta por um Apoio Logístico baseado na HNS, que são: o incremento da empatia com a população local, aumentando a confiança e aceitação dos locais para com as actividades desenvolvidas pelos militares no seu território, e ainda o aproveitamento por parte da FND das economias de escala, que será uma mais valia para ambas as partes uma vez que a FND à partida reduzirá os custos inerentes ao Apoio Logístico e a Nação Hospedeira poderá ver crescer a sua economia interna através da injeção de capital por parte das forças destacadas.

De acordo com a revisão de literatura efectuada, podemos verificar que mesmo os EUA que se constituem como a principal potência militar mundial, recorrem ao *Contracting* e à HNS para colmatar eventuais lacunas ao nível do Apoio Logístico às suas forças no TO. De igual forma, parece-nos que o Apoio Logístico às FND Portuguesas a partir da HNS será o caminho a seguir no futuro, sendo que para cada TO existe uma necessidade imperativa de avaliar as reais capacidades da HN, para saber se esta possui as valências e as

---

<sup>29</sup> Ver Apêndice VIII – Síntese das opiniões relativas aos entrevistados sobre o tema “Host Nation Support”



capacidades necessárias para efectuar esse mesmo apoio, sem colocar em causa a estabilidade da Nação.

Continuando, podemos afirmar que no processo de tomada de decisão relativamente ao Apoio Logístico em TN intervêm demasiadas entidades, sendo desejado um processo mais aligeirado, conseguido através da diminuição daquelas entidades, a fim de conferir uma maior celeridade a todo o processo, determinando naturalmente um apoio mais efectivo, eficiente e eficaz, capaz de responder às reais necessidades da força no TO. Ainda neste sector, ocorre-nos dizer que Portugal devia passar de uma Logística de reacção como acontece presentemente para uma Logística de previsão, através de um planeamento Logístico mais minucioso. Por vezes a existência de um planeamento de Apoio Logístico para uma FND em TN menos conseguido ou menos apropriado, deve-se em grande parte ao facto de as pessoas que intervêm neste processo não possuírem a sensibilidade necessária nesta área.

Finalizando, importa referir aquela que nos parece ser incontestavelmente uma das principais lacunas do Exército Português nesta temática, uma vez que na nossa opinião Portugal no quadro dos compromissos internacionais assumidos com a ONU, OTAN e UE, devia fazer uma análise mais realista das capacidades e dos meios disponíveis que possui, para decidir se deve ou não participar em determinadas missões. Referimo-nos a este aspecto porque algumas das principais dificuldades com que as FND se debatem, surgem particularmente ao nível da Manutenção<sup>30</sup>, e do material necessário e adequado para o treino operacional durante a fase do aprontamento, dificuldades estas que na nossa opinião advêm do facto de Portugal não ser capaz de dotar as suas FND dos meios apropriados para a missão, em consequência da falta de verbas de que padece.

## 4. CONCLUSÕES

Efectuando uma análise ao Apoio Logístico da ONU e da OTAN, podemos verificar que as principais diferenças surgem apenas na organização Logística que a ONU implementa no apoio às suas forças, contrariamente à OTAN, que alivia as tarefas de execução das Nações no apoio às suas FND. No entanto, na origem dos abastecimentos e dos recursos necessários para o apoio às forças, estão as empresas locais ou multinacionais na Nação Hospedeira, ou as TCN para os abastecimentos de natureza específica.

De acordo com as distâncias de apoio e consequente necessidade de garantir uma maior autonomia para a FND, a OTAN preconiza a execução de um Apoio Logístico

---

<sup>30</sup> Material antiquado para o qual existe uma enorme dificuldade na obtenção de sobressalentes junto da HNS e mesmo de outros contingentes no TO para fazer a Manutenção do mesmo.



baseado na Nação Hospedeira (HNS), retirando desta todos os benefícios para garantir um Apoio Logístico mais eficiente e eficaz.

Pormenorizando agora a questão central deste trabalho, estamos em condições de afirmar que o Exército Português no Apoio Logístico às forças no TO deve recorrer ao apoio a partir da HNS (Modalidade B em estudo) nas Funções Logísticas Reabastecimento; Apoio Sanitário e Serviços, exceptuando-se a Função Logística Movimentos & Transportes pela necessidade de autonomia das Forças, e ainda a Função Manutenção, pela especificidade inerente, que impossibilita a aquisição de materiais compatíveis na HN ou em outros contingentes presentes no TO. Este recurso ao apoio da HNS deve ser efectuado com base em acordos formais escritos, bilaterais ou multilaterais, como são os MOU ou os TA, que definem as obrigações e direitos de cada uma das partes envolvidas na missão. Contudo, parece-nos importante referir a necessidade de uma análise profunda à Nação Hospedeira em cada TO por parte do Exército Português, de forma a apurar as reais capacidades da mesma para apoiar as Forças Destacadas.

Como se tudo o que foi referido anteriormente não fosse suficientemente claro para sustentar a nossa opção relativamente à Modalidade B – Apoio Logístico a partir da HNS, podemos ainda referir que a utilização desta modalidade de apoio irá possibilitar um incremento de empatia entre os militares no terreno e a população local, contribuindo para uma maior aceitação por parte destes das actividades desenvolvidas no seu território. Este conceito da HNS permite ainda que as FND explorem as economias de escala para reduzir substancialmente os custos associados ao Apoio Logístico, sendo que por outro lado contribuem para uma melhoria da economia local através da injeção de capital.

Finalizando, apraz-nos dizer que de acordo com tudo aquilo que foi referido anteriormente e com os dados obtidos neste trabalho de investigação, num contexto global o Apoio Logístico a partir da HNS será do ponto de vista da operacionalidade e do cumprimento da missão o mais eficiente e eficaz, e aquele que mais favorece o desenvolvimento da manobra no TO, devendo Portugal recorrer ao apoio a partir de TN apenas em casos muito específicos e em último recurso.

## **5. PROPOSTAS**

Face aos elementos que recolhemos, ao estudo e análise que efectuamos e tendo em conta os objectivos que nos propusemos, atrevemo-nos a apresentar aquela que é a nossa visão do que poderá ser estabelecido para apoio das Forças Nacionais Destacadas. Assim, foi considerado que o nosso Exército deverá adoptar os seguintes procedimentos no apoio às suas FND:



- Constituir equipas especializadas com a sensibilidade necessária na área da Logística, para que sejam enviadas para o TO previamente à chegada das Forças, com dupla finalidade:
  - Identificar as reais dificuldades no Apoio Logístico da Força aquando da chegada ao local, e quais os meios necessários para colmatar essas lacunas;
  - Realizar eventuais acordos com a Nação Hospedeira como MOU ou TA, de forma a garantir o Apoio Logístico mais apropriado para as FND;
- Constituir uma estrutura própria para as FND nesta nova tipologia de missões, composta por órgãos de Comando e Estado-Maior, tendo esta a incumbência de centralizar todos os assuntos relativos às FND, nas diversas áreas, em todos os TO em que estejam presentes, permitindo uma maior celeridade e uniformização no processo de tomada de decisão;
- Constituir em TN uma unidade de Escalão Companhia com Recursos Humanos especializados na área da Logística, que seja responsável por todo o Apoio Logístico às FND a partir de TN à semelhança do que acontece com o Pelotão de Terminal. No entanto, sempre que uma Força seja projectada para o TO, levará com ela um dos pelotões desta companhia para tratar de todo o processo relativo ao Apoio Logístico da Força no TO. Este pelotão à semelhança de um NSE deverá ser constituído por módulos de Reabastecimento e Serviços; Transportes; Manutenção; Apoio Sanitário; Finanças; Pessoal; Operações de Terminal; e ainda por um módulo de “Contratos”. Este último módulo tem como principal missão a exploração dos recursos locais, conferindo uma maior autonomia às FND fazendo uso deste conceito que é a *Host Nation Support*;
- Em TN, criar um órgão de coordenação que substitua o antigo CGLG entretanto extinto no Cmd Log, para fazer uma gestão centralizada e integrada das Funções Logísticas, coordenando os apoios prestados pelas diferentes repartições da DMT;
- Constituição de um “Centro de Lições Apreendidas” em TN em diferentes áreas como a Logística, Operações, Informações e outras, onde todos os Oficiais das FND nas diversas áreas possam transmitir os seus conhecimentos/saberes apreendidos na prática através da sua experiência no TO, permitindo que o conhecimento obtido seja utilizado futuramente como ponto de partida para novos estudos, possibilitando a optimização e uniformização de procedimentos ao nível Logístico no caso concreto em estudo.



## 6. BIBLIOGRAFIA

### 6.1. LIVROS E MANUAIS TÉCNICOS

- NATO. (2008). *NATO Logistics Handbook*. Brussels: NATO HQ;
- NATO. (2004). *NATO Glossary of Abbreviations used in NATO documents and publications*. NATO Standardization Agency: NATO HQ;
- ONU. (2003). *Handbook on United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations (PKO)*. New York: DPKO;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) – 4.0 Logística*. Lisboa: Comando de Instrução e Doutrina;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Regulamento de Campanha RC – 120 Logística*. Lisboa: Comando de Instrução e Doutrina;
- MATOS LUÍS, Arsénio. (s.d). *Cadeira B106 Logística*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar;
- SANTOS, José Rodrigues. (2007). *Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar;
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. (2008) (5ª Ed.). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: gradiva;

### 6.2. LEGISLAÇÃO, DIRECTIVAS E DESPACHOS

- Decreto-Lei Nº 61/2006 de 21 Março de 2006 – *Lei Orgânica do Exército*;
- Decreto Regulamentar N.º 74/2007 de 2 de Julho de 2007 – *Estabelece as competências e a organização dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção do Exército (OCAD)*;
- Decreto Regulamentar N.º 75/2007 de 3 de Julho de 2007 – *Estabelece as competências e a organização da Estrutura Base do Exército (EBE)*;
- Decreto Regulamentar N.º 68/2007 de 28 de Junho de 2007 – *Estabelece as competências e a organização da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE)*;
- Directiva N.º 21/Cmd Op/2007 de 26 de Junho de 2007 – *Directiva para a Força Operacional Permanente do Exército*;
- Directiva Nº 23/CEME/08 de 23 de Janeiro de 2008. *Atribuições e responsabilidade na preparação e emprego de elementos e de Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército no âmbito das Missões Humanitárias e de Paz (MHP)*;





➤ Despacho N.º 132/CEME/06 de 26 de Junho de 2006 – *Cadeia de Comando do Exército*;

### **6.3. DOCUMENTOS**

- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2005). *Plano Administrativo-Logístico “EDREV” da FND/KFOR*. Lisboa: Comando da Logística;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2005). *Plano Administrativo-Logístico “PAPOULA” da FND/ISAF*. Lisboa: Comando da Logística;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2005). *Quadro Orgânico da Companhia de Manutenção (CMan)* – N.º 24.0.63.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2006). *Plano Administrativo-Logístico “CEDRO” da FND/UNIFIL*. Oeiras: Comando Operacional;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2006). *Quadro Orgânico do Batalhão de Apoio de Serviços (BApSvc) da Brigada Intervenção* – N.º 24.0.19.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2006). *Quadro Orgânico do Batalhão de Apoio de Serviços (BApSvc) da Brigada Mecanizada* – N.º 24.0.09.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2006). *Quadro Orgânico da Unidade de Apoio Geográfico (UnApGeo)* – N.º 24.0.67.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Extractos do Plano de Médio e Longo Prazo do Exército (2007 – 2024)*;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Anexo J – Plano Logístico de Médio e Longo Prazo (PLMLP) ao Plano de Médio e Longo Prazo do Exército*;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Quadro Orgânico da Companhia de Reabastecimento e Serviços (CReabSvc)* – N.º 24.0.62.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Quadro Orgânico da Companhia de Transportes (CTransp)* – N.º 24.0.64.
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (2007). *Quadro Orgânico do Hospital Cirúrgico Móvel (HCM)* – N.º 24.0.66.

### **6.4. TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO**

- BARÃO, Major Nuno. (2002). *A Função Logística Transporte e a flexibilidade de emprego de forças operacionais e meios do Exército*. TILD do CEM 00/02. Lisboa: IAEM;
- FARINHA, Major Nuno. (2003). *O “National Support Element” no Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas*. TILD do CEM 01/03. Lisboa: IAEM;





- MATEUS CARDOSO, Coronel Jorge. (2002). *A doutrina de Apoio Sanitário em operações Conjuntas e Combinadas, em missões NATO. Medidas a implementar no Serviço de Saúde Militar*. TILD do CSCD 01/02. Lisboa: IAEM;
- SALGADO, Major Luís. (2001). *Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas. Conceito de apoio e implicações estruturais*. TILD do CEM 99/01. Lisboa: IAEM;
- SOBREIRA, Major José. (2000). *O Apoio Logístico a operações Conjuntas e Combinadas. Implicações para o actual sistema Logístico*. TILD do CEM 98/00. Lisboa: IAEM.

## **6.5. RELATÓRIOS TÉCNICOS**

- DIAS, TCOR Britez. (2000). *Relatório de estágio no CFLT em França, no âmbito do intercâmbio “AU PAIR – 2000” com o Exército Francês*. Montlhéry: CFLT;

## **6.6. MATERIAIS MULTIMÉDIA**

### **6.6.1. Diapositivos (Slides)**

- HUBERT. (2000). *“Soutien de L’Homme”, Estágio no CFLT em França, no âmbito do intercâmbio “AU PAIR – 2000” com o Exército Francês*. 13 Diapositivos. Montlhéry: CFLT;

### **6.6.2. Internet**

- Ministério da Defesa Nacional. (2003). *Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)*; consultado na Internet em 3 de Março de 2008. <http://www.mdn.gov.pt/NR/rdonlyres/776C9B8B-4807-4A60-A2CE-4319D68B59D6/0/ConceitoEstragDefNac.pdf>;
- NATO. (2003). *Allied Joint Logistic Doctrine (AJP - 4 (A))*. NATO; consultado na Internet em 5 de Março de 2008. <http://www.nato.int/docu/stanag/ajp4/ajp-4.pdf>;
- NATO. (2005). *Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures; AJP 4.5 (A)*. NATO; consultado na Internet em 5 de Março de 2008. <http://www.nato.int/docu/stanag/ajp45/ajp45.pdf>;
- UNITED NATIONS. (2008). *United Nations Peacekeeping Operations, Principles and Guidelines*. New York: DPKO; consultado na Internet em 13 de Março de 2008. <http://pbpu.unlb.org/pbps/Library/Capstone Doctrine ENG.pdf>;



- US ARMY. (2003). *FM 3-21.31 The Stryker Brigade Combat Team*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 12 de Março de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-21-31/index.html>;
- US ARMY. (2003). *FM 4-0 Combat Service Support*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 11 de Março de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/4-0/index.html>;
- US ARMY. (2002). *FM 4-93.50 Tactics, Techniques, and Procedures for the Forward Support Battalion*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 22 de Abril de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/4-93-50/index.html>;
- US ARMY. (1990). *FM 63-20 Forward Support Battalion*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 22 de Abril de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/63-20/index.html>;
- US ARMY. (1990). *FM 63-21 Main Support Battalion*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 23 de Abril de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/63-21/index.html>;
- US ARMY. (1995). *FM 7-30 The Infantry Brigade*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 23 de Abril de 2008. <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/7-30/index.html>;
- L'ARMÉE DE TERRE. (2006). *Memento sur la Logistique du Groupement en Operations. Direction des etudes et de la prospective*. consultado na Internet em 24 de Abril de 2008. [http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/doctrineFT/doc\\_ops/memento\\_logistique\\_groupement\\_operations.pdf](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/doctrineFT/doc_ops/memento_logistique_groupement_operations.pdf);

## **6.7 BIBLIOGRAFIA AUXILIAR**

### **6.7.1 Livros e Manuais Técnicos**

- ESTRELA, Edite; SOARES, Maria; LEITÃO, Maria. (2006) (5ª Ed.). *Saber Escrever Uma Tese e Outros Textos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (1994). *NC 60-50-10 Apoio Logístico ao Sistema de Forças Nacional*. Lisboa: IAEM;
- EXÉRCITO PORTUGUÊS. (1990). *ME 60-10-00 Logística – Noções Gerais*. Lisboa: IAEM;
- CGLG. (2003). *Manual sobre procedimentos do Apoio Administrativo-Logístico às Forças Nacionais Destacadas em Missões Humanitárias e de Paz fora do Território*



Nacional, no quadro dos compromissos internacionais assumidos por Portugal. Lisboa: Comando da Logística;

➤ ONU. (2006). *Manual on policies and procedures concerning the reimbursement and control of Contingent-Owned Equipment of troop/police contributors participating in Peacekeeping missions (COE Manual)*;

➤ NATO. (2005). *MC 0526 Logistics Support concept for NATO Response Force Operations*. NATO HQ;

### **6.7.2 Trabalhos**

➤ GOMES, Tenente Sousa. (2007). *Apoio Logístico à FND KFOR*. CPC ADMIL 2007. Póvoa do Varzim: Escola Prática dos Serviços;

➤ BAPTISTA, Tenente Alves. (2007). *Apoio Logístico ao TO – Afeganistão*. CPC ADMIL 2007. Póvoa do Varzim: Escola Prática dos Serviços;

➤ PEDRO, Tenente Nuno. (2007). *Apoio Logístico à UNIFIL*. CPC ADMIL 2007. Póvoa do Varzim: Escola Prática dos Serviços;

### **6.7.3 Documentos**

➤ ACADEMIA MILITAR. (2008). *Orientações para Redacção de Trabalhos*. Lisboa: Direcção de Ensino;

### **6.7.4 Internet**

➤ US ARMY. (1994). *Phamphlet 700 – 31, Commander's Handbook for Peacekeeping Operations (A Logistics Perspective)*. Washington, DC: Department of the Army; consultado na Internet em 31 de Março de 2008. [http://www.army.mil/usapa/epubs/pdf/p700\\_31.pdf](http://www.army.mil/usapa/epubs/pdf/p700_31.pdf);

➤ L'ARMEE DE TERRE. (2006). *La Performance Logistique. Doctrine*, Revue d'études générales, n.º 8. consultado na Internet em 24 de Abril de 2008. [http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine08/fr/doctrine08\\_1\\_fr.pdf](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine08/fr/doctrine08_1_fr.pdf);



## 7. ANEXOS



## 8. APÊNDICES